




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

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


**Деятельность руководителя по профилактике межличностных
конфликтов в профессиональной образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
79,44% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-174-2-1
Москаленко Татьяна Сергеевна

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Уварина Наталья Викторовна 

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Теоретические основы и сущность межличностных конфликтов.....	10
1.2. Корпоративная культура как способ профилактики межличностных конфликтов в коллективе.....	15
1.3. Процесс формирования корпоративной культуры образовательной организации как способ профилактики межличностных конфликтов.....	20
Выводы по главе 1.....	31
ГЛАВА 2. Исследование эффективности деятельности руководителя по созданию корпоративной культуры как способа профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации	33
2.1. Анализ состояния корпоративной культуры и оценка уровня межличностных конфликтов в коллективе (на примере Профессионально-педагогического института ЮУрГГПУ).....	33
2.2. Разработка рекомендаций для руководителей по созданию корпоративной культуры как способа профилактики межличностных конфликтов (на примере обобщения опыта руководства Профессионально-педагогического института).....	52
Выводы по главе 2.....	60
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	66
Приложения.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Межличностные конфликты в организации – это одни из наиболее распространенных социальных конфликтов, возникающие в трудовом коллективе, обуславливающиеся особенностями производственного процесса, конкретной ситуацией, а также напряженностью и спецификой взаимоотношений между отдельными членами коллектива.

Спецификой рассматриваемых конфликтов выступает то, что они оказывают непосредственное влияние на многие стороны производственного процесса, жизнедеятельности и «климата» в коллективе. Кроме того, для них характерен и особый субъектный состав – участники анализируемых конфликтов отличаются сходством профессиональной занятости, а в качестве одного из участников соответствующей конфронтации в большинстве случаев оказывается лицо, с которым другие участники конфликта находятся в отношении субординации. Иными словами, в отличие от большинства других межличностных конфликтов, в рамках конфликта, складывающегося в организации проще привлечь к разрешению посредника. В качестве такового выступает руководитель организации, который должен обладать минимальными знаниями теории разрешения межличностного конфликта, пользоваться авторитетом и уважением со стороны своих коллег и подчиненных, и быть способным беспристрастно оценить ту или иную конфликтную ситуацию.

Адекватность восприятия конфликта, готовность к обсуждению проблем, создание атмосферы взаимного доверия и совместная деятельность по урегулированию существующих проблем способствуют превращению оппонентов в союзников и даже друзей.

Актуальность темы обусловлена тем, что на сегодняшний день профессия педагога является одной из самых стрессовых. Причинами стресса

являются постоянные государственные реформы в области образования, которые влекут за собой внедрение инноваций в образовательный процесс; высокая трудовая нагрузка педагогов; возникающие межличностные конфликты внутри педагогического коллектива и т.д. Каждая конкретная образовательная организация не в силах повлиять на принимаемые решения на государственном уровне, но в силах влиять на развитие своего коллектива педагогов.

В Положении ЮУрГГПУ утвержденном 23.03.2021г. «О порядке разработки и утверждения основной профессиональной образовательной программы высшего образования-программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, реализуемой в соответствии с актуализированными ФГОС» обозначены цель и задачи воспитательной работы в ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», и одной из задач воспитательной работы со студентами является приобщение студентов к профессионально-педагогической среде, вузовской корпоративной культуре. В университете так же утверждена программа развития Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета на 2021–2025 гг., одним из направлений которой является развитие воспитательного компонента в структуре среды/экосистемы профессиональной подготовки педагога, целевым проектом по данному направлению является приобщение студентов к профессионально-педагогической среде, вузовской корпоративной культуре.

В ФГОС 3++ высшего образования 44 03.04. Профессиональное обучение (по отраслям), реализуемым Профессионально-педагогическим институтом ЮУрГГПУ, закреплены компетенции выпускников, такие как ОПК-7 «Способен взаимодействовать с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ» (для реализации которой выпускнику необходимо уметь использовать различные приемы эффективной коммуникации для достижения взаимопонимания,

профилактики и разрешения конфликтов), УК-3 «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (для реализации которой выпускнику необходимо знать, в том числе, способы разрешения конфликтов). Научить этому могут только квалифицированные педагоги, компетентные в этих вопросах, имеющие положительный опыт формирования корпоративной культуры. Кроме того, весь срок обучения в вузе студенты должны иметь положительный пример разрешения конфликтов со стороны сотрудников образовательной организации.

Именно от слаженности действий педагогов зависит гармоничное развитие личности обучающегося.

На наш взгляд одной из важных проблем, негативно влияющих на развитие педагогического коллектива, являются возникающие межличностные конфликты между его членами. Конфликты свойственны любой сфере жизнедеятельности общества, поэтому педагогический коллектив также не является исключением. В процессе осуществления своей деятельности педагог постоянно оказывается либо участником, либо свидетелем бесконечно и непрерывно меняющихся конфликтов между коллегами, что может повлечь за собой возникновение конфликтов с другими участниками образовательного процесса и неудовлетворенность своей профессиональной деятельностью. Но конфликт не всегда несет только отрицательные последствия для участников и организации, если вовремя устранять причину разногласия и направить развитие конфликта в конструктивное русло, то возможно из конфликта можно будет извлечь положительные результаты.

Устранение причин конфликта в конфликтологии называется предупреждением конфликта. Изучение межличностных конфликтов является предметом исследования различных ученых – Н.В. Гришиной, Н.Ф. Вишняковой, Н.И. Леонова, М.С. Миримановой, М.Ю. Зеленкова, В.Л. Цветкова. Наряду с перечисленными учеными проблемой предупреждения

межличностных конфликтов занимались такие ученые как А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, С.М. Емельянов, В.П. Ратников, Ю.Ф. Лукин.

Представляется вполне закономерным, что первыми к изучению конфликтов в отечественной науке обратились педагоги и психологи. В 20-30 годы Л.С. Выготский, А.С. Залужный и др. исследовали противоречия в процессе воспитания детей без акцентирования внимания на проблеме конфликта. В 1964 г. выходит статья Б.Т. Лихачева «О конфликте в детском коллективе». Начиная с середины 70-х годов наблюдается устойчивый рост интереса педагогов к изучению проблемы конфликта.

По мнению А.Ф. Ануфриева, конфликты, возникающие в педагогических коллективах, являются межличностными, и часто их провоцируют особенности организационно-технологической, социально-экономической, административно-управленческой, внеформальной, социально-психологической, социокультурной подсистем организации. Изучение факторов, провоцирующих возникновение межличностных конфликтов педагогов, актуально, поскольку такие конфликты оказывают заметное влияние на социально-психологический климат коллектива и косвенно воздействуют на качество его работы. В практике уровень качества выполняемой работы редко связывают непосредственно с состоянием взаимоотношений в коллективе.

По мнению В.И. Долговой, у педагогов, испытывающих личностные противоречия между требуемой мобилизацией и наличием внутренних энергоресурсов, появляются устойчивые отрицательные психические состояния, проявляющиеся в перенапряжении и переутомлении, что приводит к деформации личности. Деформация личности связана с нервно-психическим напряжением и ведет к появлению множества негативных черт, к эмоциональному и физическому истощению, симптоматически проявляющемуся в виде психосоматических заболеваний. Все это объясняется проявлением синдрома эмоционального выгорания и его взаимосвязью с профессиональной деформацией педагогов.

Объект исследования: процесс управления в профессиональной образовательной организации.

Предмет исследования: деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

Цель исследования: на основе теоретического анализа литературы разработать и апробировать программу формирования корпоративной культуры как способа профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

Гипотеза исследования основана на предположении, что целенаправленная деятельность руководителя по созданию корпоративной культуры обеспечивает профилактику межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

В соответствии с указанной целью и гипотезой были определены основные **задачи исследования:**

1. Уточнить научное представление о сущности межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации

2. Проанализировать роль корпоративной культуры в профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

3. Выявить этапы процесса формирования корпоративной культуры, как способа профилактики межличностных конфликтов в коллективе профессиональной образовательной организации.

4. Провести исследование по эффективности деятельности руководителя по созданию корпоративной культуры как способа профилактики межличностных конфликтов в коллективе профессиональной образовательной организации.

5. Разработать рекомендации для руководителей по созданию корпоративной культуры как способа профилактики межличностных

конфликтов (на примере обобщения опыта руководства Профессионально-педагогического института).

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы был использован **комплекс методов**, взаимопроверяющих и дополняющих друг друга: *теоретические* (анализ, синтез, классифицирование), изучение состояния проблемы в существующей практике (анализ видов и форм межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации); *диагностические* (анкетирование, беседа, самооценка, тестирование); *эмпирическое* (включенное наблюдение, обобщение педагогического опыта); *экспериментальное* (констатирующий); методы обработки информации – математические.

Теоретико-методологическая основа исследования.

В настоящее время проблема конфликта и его предупреждения исследуется в педагогике многими авторами:

- анализ конфликтов в педагогическом процессе (Э.И. Киршбаум, М.М. Рыбакова, Е.А. Соколова и др.);
- конфликты в педагогических коллективах и способы их преодоления (И.П. Башкатов, А.Ф. Пеленев, Т.А. Чистякова, В.В. Тарабаева и др.);
- преодоление конфликтов в коллективах обучающихся (С.Г. Шуман, М.М. Хвиль, М.М. Ященко и др.);
- подготовка педагогов к предупреждению и разрешению конфликтов в педагогических коллективах и среди учащихся (Г.М. Болтунова, О.В. Лишин, М.О. Новодворская и др.);
- проблемы предупреждения конфликтов между педагогами и родителями (Ш.М. Дундуа и др.).

База исследования: Профессионально-педагогический институт ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет».

Научная новизна исследования состоит в анализе существующих подходов к изучению корпоративной культуры образовательной организации,

в исследовании проблемы и определении пути предупреждения трудовых конфликтов в коллективе средствами корпоративной культуры.

Теоретическая значимость исследования

1. Результаты исследования дополняют и развивают существующие подходы к профилактике межличностных конфликтов.

2. Содержательно аргументированы сформулированные теоретические основы межличностных конфликтов в образовательной организации, специфическим фактором профилактики которых является построение корпоративной культуры в коллективе.

Практическая значимость: разработанные рекомендации по совершенствованию и поддержанию в образовательной организации существующей корпоративной культуры позволят минимизировать, а также предупредить межличностные конфликты в коллективе.

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФИЛАКТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы и сущность межличностных конфликтов

Конфликт – это процесс обострения противоречия двух или более сторон, который имеет личную значимость для каждого из участников [2].

В основе любого конфликта лежит ситуация, которая при развитии в инцидент, подразумевающей начало активных действий в сторону оппонента с ущемлением его интересов, превращает столкновение из потенциального в актуальное. Участниками конфликта являются субъекты, вовлеченные во все фазы спора.

Конфликтная ситуация не всегда влечет за собой отрицательные последствия, а, наоборот, может способствовать сохранению жизнеспособности социальной группы.

Конфликт обладает потенциальными положительными способностями. Его продуктивность заключается в том, что столкновение интересов ведет к изменению, которое ведет к адаптации. Адаптация же ведет к выживанию – это простой закон природы. Отношение к конфликту стоит изменить от характера угрозы в сторону сигнала к изменениям. Конфликт – это стимул к изменениям, требующий творческой реакции и открывающий дорогу к инновациям [5].

Особую остроту изучение конфликтов находит в менеджменте образования, поскольку управление педагогическим коллективом наполнено разными ситуациями, подразумевающими повышенное эмоциональное реагирование и нервное напряжение. Неизбежным явлением становится вовлеченность в конфликт абсолютно всех субъектов образовательной деятельности: обучающихся, педагогов, руководства и родителей.

Причинами конфликтов в педагогической среде могут являться: межличностные и деловые отношения, неудовлетворенность степенью ответственности на занимаемой должности, изначальное социальное неравенство, методические трудности, гомогенность коллектива, неспособность внедрения инноваций [4].

Основной же проблемой в осознании роли конфликта является неграмотное отношение самих преподавателей к нему. У большинства педагогов наличие конфликта порождает мысли о неэффективности воспитательного процесса, ухудшении взаимоотношений, поэтому часто они пытаются его просто избегать. Но стоит понять, что сам конфликт – нормальное явление для динамического социума с его постоянно растущим количеством связей каждого социального субъекта.

Современная конфликтология ориентирует людей всех сфер социального взаимодействия на неизбежность конфликтов, в том числе пытаясь изменить отношение к нему участников одной из важнейших сфер – образовательной. Слабая подготовка педагогов и руководителей в управлении конфликтами негативно сказывается на организации эффективного учебно – воспитательного процесса [3].

Педагогический конфликт – сложное явление, обусловленное объективными и субъективными причинами. К объективным можно отнести социально – экономическое положение педагогов в стране, особенности условий педагогической деятельности в конкретном регионе, области. Субъективные причины содержат себе специфику межличностных отношений, особенности психологической структуры личности каждого конкретного обучающегося, педагога или руководителя [46].

Таким образом, возникновение педагогического конфликта вполне обусловлено возникновением субъективного фактора на базе объективных условий.

Классификация конфликтов берет за основание множество факторов. Но чаще всего конфликты подразделяют в зависимости от вовлеченных в них

субъектов на: межличностные, межгрупповые, конфликты между отдельным человеком и группой [85].

Составляющими конфликта являются его субъекты, взаимоотношения между ними и предмет. Субъект конфликта – сторона столкновения, которая влияет на его развитие и определяет динамику в зависимости от степени неудовлетворенности своих интересов.

Согласно К. Боулдингу, субъектами конфликта могут выступать одиночные представители или группы. В рамках образовательной организации субъектами конфликта могут выступать как преподаватели и персонал организации, так и обучающиеся.

Объект конфликта – духовная или материальная ценность, к обладанию которой и использованию в личных целях стремятся обе стороны конфликта.

Объект конфликта обладает следующими характеристиками:

- не существует сам по себе, возможен только при наличии интереса к нему со стороны противоборствующих (желание присвоить, обладать, использовать);
- имеет признак дефицитности и необходимости его использования со стороны обоих субъектов;
- имеет разную значимость для субъектов конфликта;
- может быть реалистическим и нереалистическим – противоборство с целью и содержанием или девиантное поведение с целью провокации самого акта столкновения [15].

Предмет конфликта – существующая или выдуманная проблема, представленная в виде противоречий и разногласий между сторонами спора. Иными словами, предмет конфликта – это и есть то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство.

Каждый конфликт имеет следующие характеристики:

- пространственные: сферы возникновения и проявления конфликта, условия и повод возникновения, конкретные формы проявления, средства и действия, которыми пользуются субъекты, результат конфликта;

- временные: длительность, частота, повторяемость, продолжительность участия каждого субъекта, временные характеристики каждого из этапов;

- социально-пространственные: количество и интересы всех участников конфликта [20].

Функция конфликта – роль конфликта для общества и его образований: индивидов, социальных групп, организаций. Функции конфликта можно разделить на общие (проявляющиеся на различных уровнях социальной системы) и личностные (проявляющиеся на уровне конкретной личности, индивида) [75].

Общие положительные функции конфликта: устранение противоречий в функционировании коллектива; распределение баланса сил; социальный контроль за соблюдением правил и общепринятых норм; создание новых социальных институтов, обновление существующих; установление неформальной иерархии в группе или обществе; более детальное изучение сторонами друг друга; отбрасывание рамок покорности у подчиненных, инновации во взглядах на продуктивное взаимодействие людей.

Положительные функции конфликта на личностном уровне: познавательная функция по отношению к тем людям, которые принимают в нем участие; самопознание и коррекция самооценки; ослабление психической напряженности; способствование развитию личности; адаптация и социализация индивидов в группе; способ самоутверждения и самореализации; возможность избавиться от проблем. Общие отрицательные функции конфликта в педагогическом коллективе:

- большие затраты энергии на эмоции;
- нарушение слаженной работы коллектива;
- разрушение межличностных отношений;
- ухудшение социально-психологического климата и т. д.

Отрицательные функции на личностном уровне выражаются в:

- ухудшении качества индивидуальной деятельности;
- занижении самооценки;

- социальной пассивности личности;
- потере мотивации к деятельности;
- разрушение ценностных ориентиров [85].

Таким образом, конфликт как общественное явление в своей структуре содержит несколько субъектов и предмет конфликта, а также конфликтное взаимодействие и окружающую среду и имеет как положительные, так и отрицательные функции.

Конфликты в педагогическом коллективе подразделяются на межличностные, межгрупповые и конфликты между личностью и группой в зависимости от сторон [46].

Межличностный конфликт – это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возможно абсолютно по разным причинам.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные качества. В связи с этим, часто используется понятие совместимости людей по их интересам при их межличностном общении.

В образовательной организации функции руководителя по разрешению конфликтов осложнены большим количеством взаимодействий: педагог-педагог, педагог-родитель, руководитель-родитель, педагог-обучаемый, педагог-сотрудник, педагог-руководитель, специалист-руководитель, руководитель-руководитель. Авторитет руководителя для благоприятного разрешения конфликтных ситуаций (уважение и доверие, которое заслуживает данный человек), должен быть бесспорным и непоколебимым [9].

Важнейшим условием развития коллектива, его стабильности, жизнеспособности является создание полноценных условий для активной деятельности всех его участников. Поэтому работа с любой малой группой должна быть ориентирована на психологическое превращение ее в коллектив.

В современных условиях эффективность работы любого трудового коллектива зависит от наличия подвижных взаимосвязей в организационной

структуре, совместных усилий всех членов команды в подготовке и принятии решений, интенсивных отношений с партнерами [62]. Любое сообщество профессионалов должно уметь мыслить по-новому, чтобы действовать быстрее конкурентов. Особенно это актуально для современных образовательных учреждений. Коллектив образовательных организаций должен уметь использовать новые технологии для осуществления всех запросов студентов и их родителей. Наступает такой момент, что то, как мы работали вчера, сегодня может оказаться вовсе неприемлемо.

Коллектив образовательной организации имеет свои индивидуальные особенности. Настроение педагогического коллектива, его творческий микроклимат, идентичность, авторитетность, сплоченность определяют судьбу организации [9].

1.2. Корпоративная культура как способ профилактики межличностных конфликтов в коллективе

Межличностные отношения и корпоративная культура взаимосвязаны и зависят одна от другой. В коллективе, где межличностные отношения развиваются органично, формирование корпоративной культуры будет происходить более быстрыми темпами, а результаты окажутся более эффективными [50]. В тоже время, наличие развитой корпоративной культуры обеспечивает быструю и успешную адаптацию новых членов коллектива, усвоение ими норм и ценностей принимающей среды, выработку правильного поведения. Таким образом, сильная корпоративная культура способствует гармонизации межличностных отношений, и, наоборот, гармоничные межличностные отношения помогают формировать эффективную корпоративную культуру.

Межличностными отношениями необходимо управлять. В этом проявляется талант руководителя образовательного учреждения.

Деятельность руководителя организации любой сферы, включая образовательную, обязательно связана с разрешением различных

противоречий, которые зачастую принимают форму внутриорганизационного конфликта. Поэтому умение не только разрешать, но и предотвращать конфликты в организации входит в перечень обязательных компетентностей современного руководителя [59]. Но, даже обладая необходимыми в данной области знаниями и умениями, невозможно обойтись без определенных инструментов управления внутриорганизационными конфликтами. К числу таковых относится корпоративная культура.

Корпоративная культура представляет собой совокупность материальных, духовных и социальных правил, систему ценностей, норм поведения и отношений, складывающихся в организации в процессе трудовой деятельности. Она выступает мощным стратегическим инструментом, активизирующим инициативу и эффективное взаимодействие работников учреждения.

Успешной деятельности организации всегда сопутствует высокий уровень развития корпоративной культуры. Конфликтные ситуации, возникающие в организации с развитой организационной культурой, разрешаются в более короткие сроки и с меньшими потерями. Это следует знать каждому руководителю и учитывать при осуществлении своей деятельности [73].

От взаимоотношений, складывающихся в коллективе образовательной организации, зависит не только эмоциональное состояние сотрудников, но и уровень знаний, получаемый студентами. В связи с этим исследование влияния корпоративной культуры как способа предотвращения и урегулирования конфликтов представляется важным еще и с точки зрения повышения качества учебного процесса. Педагогический коллектив, администрация будут тратить меньше времени и сил на борьбу, противостояние с оппонентом, а больше на продуктивную работу [38].

Особенности педагогических конфликтов заключаются в профессиональной деятельности педагогов, требующих больших интеллектуальных, эмоциональных и психологических затрат. На

сегодняшний день системой образования предъявляется к педагогам множество различных высоких требований. Современные педагоги должны владеть инновационными технологиями, быть конкурентоспособными, инициативными, творческими личностями, стремящимися к самосовершенствованию и карьерному росту. Возрастают требования к педагогу и его роли в образовательном процессе со стороны родителей обучающихся. Все это создает сильное эмоциональное давление, у педагога появляется хроническая усталость, «эмоциональное выгорание», что в свою очередь ведет к повышению тревожности, агрессивности, категоричности. Как результат, личности педагога становятся присущи мыслительные стереотипы, излишняя прямолинейность, поучающая манера говорить, авторитарность, что в конечном счете, и приводит к возникновению конфликтов [16].

Чтобы определить, каким путем корпоративная культура способна предотвратить и нейтрализовать конфликты внутри организации, рассмотрим следующие ее функции:

1) защитная. Данная функция предполагает недопущение проникновения внутрь образовательной организации вредных тенденций внешней среды, неподходящих ценностей, способных навредить эффективности деятельности образовательной организации и негативно отразится на качестве образовательного процесса;

2) интегрирующая. Корпоративная культура обеспечивает согласованность и предсказуемость поведения членов коллектива в рамках образовательного процесса, определяет формализованные и неформализованные правила поведения сотрудников, характер коммуникаций. В контексте образовательной организации, где педагог представляет собой эталон поведения для обучающихся, данная функция носит приоритетный характер;

3) нормативно-регулирующая. Корпоративная культура обеспечивает согласованность и предсказуемость поведения членов коллектива, определяет

формализованные и неформализованные правила поведения сотрудников, характер коммуникаций;

4) адаптирующая. Функция проявляется в формировании приверженности к правилам и нормам, сложившимся в организации, у новых сотрудников. Неуместные для данной организации, сформированные на прежнем месте работы ценности «новичков» подавляются;

5) мотивирующая. Данная функция призвана повысить у работников уровень трудовой мотивации, что в положительном смысле скажется на производительности труда. Если говорить о данной функции в контексте профилактики конфликтов, то следует отметить, что хорошо мотивированный работник четко настроен на трудовую деятельность и не тратит время на участие в конфликтах;

6) коммуникационная. Функция состоит в удовлетворении потребности в информации. Формируется коммуникационное поле, процессы коммуникации упрощаются, время на различные согласования сокращаются;

7) инновационная. Функция заключается в постоянном поиске нового, что обеспечивает конкурентные преимущества организации, ее постоянное развитие. В контексте данной функции целесообразно упомянуть о государственной политике в сфере образования и ее инновационном характере. Обновляются квалификационные требования, формируются современные профессиональные стандарты, обновляются образовательные программы, программы повышения квалификации и профессионального сопровождения, совершенствуется система оплаты труда с опорой на создание современной системы оценки качества и результатов педагогической работы;

8) формирующая имидж организации. Корпоративная культура играет наиболее значимую роль в создании правильного впечатления об учреждении среди всех заинтересованных лиц, потребителей услуг. В образовательной организации при достаточном уровне корпоративной культуры каждый член педагогического коллектива получает возможность самому определять возможность достижения наибольшего успеха в повышении как своей

собственной репутации (исследователя и педагога), так и репутации всего образовательного учреждения [42].

Качество выполнения своих обязанностей сотрудниками и их отношение к труду в значительной степени зависят от существующей в образовательной организации корпоративной культуры, посредством функций которой возможно снижение, а порой и вовсе устранение конфликтных ситуаций [12]. Корпоративная культура оказывает влияние на эффективность процесса управления внутриорганизационными конфликтами, определяет способ его разрешения.

Исследователи корпоративной культуры отмечают в своих работах, что российских педагогов высшей школы отличают такие личностные характеристики, как профессиональная одержимость, непреодолимая любовь к педагогическому труду, а также привязанность к определенному университету. И российские вузы рассматриваются ими, как организации с сильным корпоративным духом, которые дорожат университетской автономией и ярко выраженной академической свободой. Огромное влияние на результативность педагогического процесса имеют такие факторы, как стабильность профессорско-преподавательского состава, взаимоуважения и коллегиальности внутри педагогического сообщества [9]. Опираясь на исследование группы ученых ЮУрГГПУ в 2018 г., отметим, что основу нравственного климата коллектива образует такое социально-психологическое явление, как корпоративная идентичность, которое и создает продуктивные межличностные отношения. Наличие корпоративной идентичности в организации определяется авторами по следующим признакам:

- ощущение себя полноценным членом организации, отождествление с ней, а также некое ограждение от конкурентов;
- высокая осведомленность об истории, традициях, ценностях организации;

- наличие позитивных проявлений чувств по отношению к организации;
- высокая степень привязанности к организации;
- эмоциональная зависимость;
- осознанное соблюдение правил корпоративного поведения.

Руководителю необходимо поддерживать корпоративную идентичность сотрудников, но для этого нужно обладать определёнными способностями, такими, как:

- умение прогнозировать оптимистическое будущее организации с опорой на веру в своих сотрудников;
- обладать творческим мышлением или креативностью: способностью формулировать цели и задачи так, чтобы исполнение их сотрудники считали за честь;
- отдавать полный отчет в происходящих изменениях в коллективе, поддерживать инициативу сотрудников в проведении корпоративных праздников, поддерживающих традиции организации;
- обладать способностью вставать на позицию сотрудника, разделять его взгляды, отождествлять себя с ним (эмпатия руководителя);
- быть способным к волевому воздействию и логическому убеждению;
- эффективно (но избирательно) использовать механизмы руководства: внушение, убеждение, подражание и заражение [9].

1.3. Процесс формирования корпоративной культуры образовательной организации

Сегодня общие цели и общие ценности также являются важным элементом корпоративной культуры, но в центре ее находится личность, межличностные отношения.

Современные исследователи (социологи, психологи, педагоги) предлагают иную точку зрения на коллектив как социальную группу. Группа состоит из отдельных людей. В сфере образования это, как правило, люди с высоким уровнем интеллектуального развития. Руководитель образовательного учреждения должен заботиться о формировании благоприятного социально-психологического климата, выявлении личного и группового потенциала для создания эффективных рабочих групп, команд. Т.е. руководитель должен активно управлять межличностными отношениями, видеть в них элемент формирования корпоративной культуры, необходимой для успешного функционирования образовательной организации.

Благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе как результат развитой корпоративной культуры и необходимое условие эффективности работы образовательной организации характеризуется следующим образом:

- ценности коллектива соответствуют, в основном, ценностям общества и организации;
- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества, как сфере самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях развиты взаимное уважение и доверие;
- развиты взаимовыручка и взаимная ответственность.

Нездоровый социально-психологический климат можно диагностировать по следующим признакам:

- стремление получить от коллектива больше, чем отдать;
- неуважение к коллегам, равнодушие и черствость в общении, сплетни, склоки, подсиживание;
- подавление творчества и инициативы, отсутствие ответственности;

- взаимное укрывательство, круговая порука.

В коллективе с развитой корпоративной культурой отношения личности и общества строятся на основе гармонизации их интересов, а не подчинения. У такого коллектива есть признаки, свидетельствующие о высоком качестве реализации целевых и социально-психологических функций управления: организованность, сплоченность, самоуправление и развитие, соответствие деятельности интересам и общества, и отдельной личности.

В корпоративной культуре важным показателем успешности управленческой деятельности руководителей по гармонизации межличностных отношений выступает совершенство критериев оценки педагогами своих коллег: если они ценят друг в друге и деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что педагогический коллектив управляется правильно.

Эффективность взаимодействия руководителей педагогического коллектива с педагогами зависит от того, в какой мере личность и поведение руководителя соответствуют ожиданиям, потребностям и ценностям педагогов.

Эффективная управленческая деятельность не может не включать в себя управление конфликтами. Конфликт – неотъемлемая сторона жизни коллектива. Его природа, как мы уже упоминали, имеет двойственный характер. Конфликт является движущей силой, источником творческой деятельности, но создает трудности управления и развития. Поэтому конфликт требует от руководителя владеть искусством управления им.

Формирование корпоративной культуры образовательной организации включает несколько этапов работы.

1. Анализ существующей корпоративной культуры.
2. Выбор миссии организации, определение стратегии, целей и основных ценностей.

3. Подбор мер, которые будут способствовать развитию организационных ценностей.

4. Осуществление действий по устранению негативных проявлений ценностей.

5. Анализ эффективности приняты мер.

Первым этапом должен стать анализ существующей корпоративной культуры. Руководство должно ответить на вопросы:

1. Какова корпоративная культура сегодня?

2. Какой должна быть корпоративная культура для поддержки стратегии управления, выбранной организацией?

В качества методов диагностики можно применить несколько способов, в том числе:

- интервью;

- опросники;

- изучение устного фольклора;

- экспертиза документов;

- изучение правил, традиций, церемоний и ритуалов, которые сложились в организации;

- изучение современной практики управления персоналом, особенно стиля управления.

По результатам анализа делается вывод о состоянии корпоративной культуры и принимаются решения о действиях по развитию корпоративной культуры.

Основными направлениями деятельности по формированию корпоративной культуры являются:

1. Разработка системы ценностей, целей и задач, специфичных для их достижения, для всех участников учреждения.

2. Разработка фирменного стиля учреждения.

3. Развитие системы поиска и обслуживания клиентов на основе учета социально-психологических характеристик клиентов: социально

психологический отбор сотрудников; деловые инструкции, которые обеспечивают профессиональный и дружественный стиль общения.

4. Разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.

5. Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с выполненными рекомендациями.

6. Информационная поддержка, обучение и организация реализации принятых мер.

Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, а также других работников должны формироваться на основе идеологии организационного поведения, принятой компанией. В образовательной сфере нормативно-правовыми основами требований к педагогическим работникам являются Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [92], Трудовой кодекс РФ и др. Разрабатываются Этические кодексы отдельных образовательных организаций.

Этический кодекс – это документ, который описывает этические нормы и правила, являющиеся основой для формирования корпоративной культуры образовательной организации, способствующие повышению эффективности работы сотрудников и студентов и определяющие основные принципы поведения и управления Институтом, а также отражает механизмы контроля за их исполнением. Кроме того, нормы учитываются при организации учебного процесса.

Цель Этического кодекса — создание в трудовом коллективе атмосферы взаимоуважения и доверия, содействующей эффективной образовательной деятельности и перспективному развитию образовательной организации.

В результате данного процесса происходит формирование корпоративной культуры образовательной организации. В процесс входит и работа с педагогическим составом:

- осуществление подбора и расстановки кадров с учетом требований корпоративной культуры организации;

- профессиональная и психологическая адаптация молодых сотрудников и работников, недавно допущенных к существующей структуре отношений и традиций корпоративной культуры;

- постоянное обучение и развитие персонала в соответствии с целями организации и требованиями корпоративной культуры;

- обучение персонала в духе определенных традиций организации и активное отношение к ее развитию.

Руководитель оказывает непосредственное влияние на формирование корпоративной культуры. В профессионально важные качества руководителя включают организаторские навыки, умение консолидировать деятельность членов команды в соответствии с их ролью, умение раскрывать красоту работы, коллективизм, нравственные качества, формирование эстетической культуры членов команды, для стимулирования в ней здорового психологического климата.

Как показывает практика, влияние руководителя образовательной организации на корпоративную культуру выражается в стиле управления, собственном поведении, отношении к педагогическому составу, весь комплекс влияния формирует социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, наличие сильной и устойчивой корпоративной культуры, а также гибкой, подходящей для быстро меняющейся среды, является существенным фактором выживания и успеха российских предприятий и учреждений в новом столетии и одним из наиболее важных конкурентных преимуществ.

Ценности и модели поведения сотрудников могут быть зафиксированы с помощью стимулирования и мотивации. Принципы построения системы стимулирования, предназначены для формирования поведения сотрудников, необходимого для наилучшей реализации стратегии организации. Важную

роль играют критерии поощрения и карьерного роста. Постоянная демонстрация того, что организация непосредственно связывает развитие и продвижение карьеры сотрудников с их трудолюбием и эффективностью, может иметь большое значение в формировании поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают, что это система поощрений, и наказания являются наиболее важными в формировании организационной культуры

Решающее влияние на корпоративную культуру оказывают действия руководителей. Их поведение, лозунги и нормы, провозглашенные ими, и, самое главное, организационные ресурсы, нацеленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими руководящими принципами поведения сотрудников, которые часто служат более важным фактором в организации, чем формализованные правила и требования

Опыт показывает, что руководитель стилем работы, личного поведения, отношения к работникам прямо или косвенно влияет на формирование определенного морально-психологического климата в коллективе. Чтобы это влияние было позитивным, лидер должен обладать следующими качествами: четкая идеологическая позиция, честность, принципиальность, деловитость, чуткость, высокая культура общения, вежливость в сочетании с тактичностью. Наличие этих качеств в менеджере будет способствовать определенному влиянию на негативные нормы поведения сотрудников и развитие отношений, необходимых учреждению

Чтобы избежать развития негативных тенденций в формировании ценностей учреждения, необходимо определить сотрудников, которых предпочтительно нанимать: специалистов со знаниями и опытом, необходимыми для выполнения сегодняшних функций, или работников, которые, имея необходимый профессиональный уровень, потенциально более ценны для компании, потому что они способны и готовы осваивать новые профессии, чтобы решать задачи завтрашнего дня. Также необходимо выбирать сотрудников с такими мотивациями, ценностями, взглядами,

стандартами поведения, которые близки к желаемой корпоративной культуре внутри компании

С точки зрения обучения и развития персонала важно не только развивать профессиональные навыки. Обучение является наиболее важным инструментом для продвижения и укрепления желаемого отношения к работе по отношению к организации. Обучение также объясняет, какое поведение организация ожидает от сотрудников, какое поведение будет поощряться, поддерживаться и приветствоваться

Кроме того, с точки зрения стратегического управления персоналом, очень важно, чтобы обучение также предусматривало приобретение работников не только с профессиональными знаниями, которые они должны выполнять, но также со знаниями, необходимыми для выполнения тех функций, которые потребуются несколько лет в соответствии со стратегией компании. В конечном итоге речь должна идти о системе непрерывного обучения. Такой подход к обучению персонала поддерживает стратегию развития компании и является одной из предпосылок для построения такой организационной культуры, которая позволяет сотрудникам чувствовать стабильность своей работы, чтобы гарантировать, что в изменяющихся условиях они будут востребованы в учреждении

Целевое воздействие на корпоративную культуру также включает в себя:

- эффективное информирование сотрудника о том, что важно для учреждения, через программы руководства и адаптации для новых сотрудников, посредством тренингов и формального обучения и руководства, через их собственный пример поведения, все доступные «средства массовой информации», такие как: сайт, газета, доска объявления, письма (в том числе по электронной почте), презентации, встречи и т.д.;

- стимулирование того, что ценно, то есть необходимо благодарить и вознаграждать поведение, которое должно быть нормальным для

сотрудников, отмечать сотрудников, которые должны быть образцами для подражания;

- ежедневное управление культурой, то есть требуется держать руку на пульсе и корректировать недочеты, ошибки

Чтобы оценить успешность воздействия на корпоративную культуру, необходимо описать практику взаимоотношений в учреждении:

- сотрудников друг с другом;
- сотрудников и руководителей;
- всего персонала к своей корпорации;
- персонала к партнерам, поставщикам, студентам, родителям, участникам творческих объединений и т.д.

Оценка воздействия на корпоративную культуру может основываться на анализе реальных возможностей удовлетворения требований, вытекающих из ее функциональной роли:

- создание условий для выполнения творческой работы;
- создание условий для социального и психологического комфорта;
- обеспечение социального партнерства персонала;
- обеспечение социального партнерства с внешним миром.

Степень сложности удовлетворения этих требований и степень реализации каждого из них характеризует силу корпоративной культуры организации

Методика формирования корпоративной культуры образовательного учреждения включает в себя несколько этапов. Необходимо сначала диагностировать существующую корпоративную культуру в организации, затем определить миссию организации, разработать мероприятия, направленные на формирование и консолидацию ценностей, необходимых команде, выбирая способы, которые будут целенаправленно влиять на поведение сотрудников и их отношение. Последний этап - этап оценки и коррекции.

Таким образом, значимость корпоративной культуры для организации невозможно переоценить, она является исходной точкой деятельности компании и фактором, непосредственно влияющим на эффективность производства, а значит и на экономику в целом. Важно помнить, что она создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. Нельзя рассматривать культуру лишь как продукт организации, ее формируют люди, со своим индивидуальным жизненным опытом, представлениями, образом мысли.

Корпоративную культуру в России на данный момент нельзя назвать сформировавшейся, она только начинает развиваться и чтобы по возможности ускорить этот процесс необходимо учитывать её особенности.

Формирование и поддержание организационной культуры – это длительный и сложный процесс, которому следует уделять значительную часть внимания. Особенно это характерно для рынка образовательных услуг. Потому что основным объектом являются люди, то есть педагогический коллектив и обучающиеся.

Корпоративная культура является способом повышения качества образовательных услуг и позволяет достичь конкурентоспособности образовательной организации. Создание корпоративной культуры образовательной организации осуществляется людьми под влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

В Положении ЮУрГГПУ утвержденном 23.03.2021г. «О порядке разработки и утверждения основной профессиональной образовательной программы высшего образования-программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, реализуемой в соответствии с актуализированными ФГОС» обозначены цель и задачи воспитательной работы в ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», и одной из задач воспитательной работы со студентами является приобщение студентов к профессионально-педагогической среде, вузовской корпоративной культуре. В университете так

же утверждена программа развития Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета на 2021–2025 гг., одним из направлений которой является развитие воспитательного компонента в структуре среды/экосистемы профессиональной подготовки педагога, целевым проектом по данному направлению является приобщение студентов к профессионально-педагогической среде, вузовской корпоративной культуре.

В ФГОС 3++ высшего образования 44 03.04. Профессиональное обучение (по отраслям) закреплены компетенции выпускников такие как ОПК-7 «Способен взаимодействовать с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ» (для реализации которой выпускнику необходимо уметь использовать различные приемы эффективной коммуникации для достижения взаимопонимания, профилактики и разрешения конфликтов), УК-3 «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (для реализации которой выпускнику необходимо знать в том числе способы разрешения конфликтов).

Научить этому могут только квалифицированные педагоги, компетентные в этих вопросах, имеющие положительный опыт формирования корпоративной культуры. Кроме того, весь срок обучения в вузе студенты должны иметь положительный пример разрешения конфликтов со стороны сотрудников образовательной организации.

Выводы по первой главе:

Эффективность работы руководителя в сфере профилактики конфликтов может быть оценена по таким критериям, как наличие готовых процедур разрешения возникающих в коллективе межличностных проблем; готовность каждого работника к сотрудничеству.

Стоит отметить, что, разрешая конфликт, руководитель находится в ситуации конфликтогенного парадокса, который заключается в предстоящих для разрешения задачах. С одной стороны, он отвечает за стабилизацию ситуации в коллективе, сохранении устойчивости организации как целостной системы. С другой стороны, роль руководителя заключается в постановке качественно новых задач и нарушении сложившихся функций. Он обретает предпосылки для перспективного развития, привнося необходимые изменения в систему правил и норм, существующих в организации, с целью предотвращения возникновения подобных негативных ситуаций в будущем.

Конфликт помогает выявить слабые стороны организации, разнообразные точки зрения, альтернативы тех или иных решений, а также может стать источником дополнительной информации. Таким образом, корпоративная культура является инструментом для разрешения конфликтов, а конфликт может стать фактором развития самой корпоративной культуры.

Однако утверждать, что конфликт всегда оказывает только положительное воздействие на функционирование и развитие организации весьма некорректно. Позитивное влияние конфликтов на организацию складывается лишь в процессе грамотного менеджмента, целью которого является конструктивное преодоление возникших противоречий. В этом

случае основной задачей руководителя образовательного учреждения будет являться преобразование деструктивных конфликтов в конструктивные.

Корпоративная культура образовательной организации имеет в своей основе межличностные отношения. Управление межличностными отношениями способствует формированию сильной корпоративной культуры. Наличие развитой корпоративной культуры помогает управлять межличностными отношениями в педагогическом коллективе.

Состояние межличностных отношений определяет социально психологический климат и уровень конфликтности. Управление межличностными отношениями позволяет создавать благоприятный социально психологический климат, снижать количество и накал конфликтных ситуаций, направлять конфликты в продуктивное русло. Таким образом, психологическая атмосфера в педагогическом коллективе количество и характер конфликтов являются важным показателем управленческого мастерства руководителя образовательной организации.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СОЗДАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК СПОСОБА ПРОФИЛАКТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ состояния корпоративной культуры и оценка уровня межличностных конфликтов в коллективе (на примере Профессионально-педагогического института ФГБОУ ВО ЮУрГГПУ)

В первой главе диссертации, рассматривая теоретические аспекты исследования, мы выявили и теоретически обосновали комплекс условий эффективной профилактики межличностных конфликтов в образовательной организации.

Вторая глава диссертации посвящена экспериментальной проверке эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в образовательной организации на основе реализации выявленного комплекса условий через создание и апробацию модели эффективной профилактики межличностных конфликтов в ОО, а также – анализу и оценке полученных результатов.

Профессионально-педагогический институт (ППИ) был основан в 1998 году. Первоначальная сфера подготовки кадров – социально-педагогическая. Некоторые виды сохранились на заочном отделении ППИ. Изменение профиля образовательной деятельности произошло в 2003 году и было связано с необходимостью создания на Южном Урале мобильного ВУЗа, способного обеспечить воспитание нового поколения педагогов для систем профессионального образования. Сегодня ППИ – самое крупное учебное

подразделение ЮУрГГПУ. Около 50 точек удаленного доступа, в которых реализуется более 70 программ подготовки специалистов, расположены в Челябинской, Курганской областях, Башкортостане, Казахстане, Ханты-Мансийском автономном округе. Самые представительные из них – в городах Стерлитамаке, Каслях, Магнитогорске, Миассе, Каменск-Уральском, Радужном. Образовательный процесс в институте осуществляют 67 научно-педагогических работников, в их числе 9 докторов наук.

Осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным: Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от 24.12.2018г.

Профессионально-педагогический институт осуществляет подготовку специалистов по следующим направлениям:

1. Бакалавриат:

44.03.04. Профессиональное обучение (по отраслям), профили «Производство продовольственных продуктов», «Транспорт», «Информатика и вычислительная техника», «Экономика и управление», «Декоративно-прикладное искусство и дизайн», «Правоведение и правоохранительная деятельность»;

54.03.01 Дизайн, профиль «Графический дизайн»;

38.03.02 Менеджмент, профили «Управление человеческими ресурсами», «Управленческий и финансовый учет»;

44.03.03 Специальное (дефектологическое) образование, профили «Логопедия», «Дошкольная дефектология», «Специальная психология»;

44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки), профиль «Начальное образование. Дошкольное образование»;

44.03.01 Педагогическое образование, профили «Начальное образования», «Физическая культура»;

44.03.02 Психолого-педагогическое образование, профили «Дошкольное образование», «Психология образования», «Психология и педагогика инклюзивного образования».

2. Магистратура:

44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям), профили «Менеджмент профессионального образования», «Управление информационной безопасностью в профессиональном образовании»;

44.04.03 Специальное (дефектологическое) образование, по профилю «Психолого-педагогическая реабилитация лиц с ограниченными возможностями здоровья»;

44.04.02 Психолого-педагогическое образование, по профилю «Психология и педагогика образования личности»;

44.04.01 Педагогическое образование, по профилю «Управление образованием»;

38.04.02 Менеджмент, по профилю «Управление человеческим капиталом».

В ППИ обучается более 4500 студентов по очной и заочной форме обучения.

Студенты за период обучения проходят несколько видов практики (учебных и производственных), преимущественно по месту работы в соответствии с профилями подготовки. Это и образовательные организации (детские сады, школы, техникумы, колледжи), и другие организации.

Выпускники ППИ получают образование, которое позволит им продолжить обучение в магистратуре, работать в государственных и муниципальных органах, в коммерческих и некоммерческих организациях, заниматься педагогической и просветительской деятельностью в образовательных учреждениях среднего и дополнительного профессионального образования.

Организация ориентирована на результаты, а главным является выполнение поставленных задач. Для организации характерны черты: высоко ценятся традиции и преданность сотрудников и имеется акцент на стремлении побеждать.

Изучение корпоративной культуры организации проходило путем общения с представителями организации, изучения материальных компонентов корпоративной культуры, Устава организации, а также путем тестирования персонала ППИ по методикам К. Томаса «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации» и В.В. Адамович «Анализ корпоративной культуры организации».

Традиции, история, девиз – все это относится к так называемым «символам» организации. Помимо перечисленных элементов к символам относится также и «настенная живопись», которая представляет собой доски объявлений, выставленные награды, «доски почёта». Часть этих элементов деловой культуры в организации имеется: в рекреации этажа, на котором размещается администрация института, развешены доски объявлений, с актуальной и интересной информацией о жизни института; на этаже стоит витрина с кубками, наградами, полученными в результате участия от имени института на различных соревнованиях, олимпиадах, конференциях. На «доске почета» размещены фотографии лучших студентов, и др.

За последние годы в институте сложился крепкий, сплоченный коллектив, практически отсутствует сменяемость кадров.

Коллектив единомышленников, постоянно повышающих свой педагогический, методический и профессиональный уровень – это свидетельство стабильного развития образовательного учреждения и совершенствования образовательного процесса.

Исследуемая организация относится к командному типу корпоративной культуры. Коллектив предпочитает работать в группах, объединенных деятельностью по решению обозначенной проблемы. Власть, в данном случае, принадлежит сотруднику, взявшему на себя ответственность за исполнение задачи и результаты деятельности.

Организацию отличает комфортный психологический климат на рабочем месте, у сотрудников наблюдается много общего, преобладают

добрые чувства и забота о коллегах. В данной организации имеется множество традиций, в том числе неофициальных.

Тестирование по методике К. Томаса выявило преобладание в выборе поведения в конфликте сотрудников стиля «сотрудничества» и «компромисса».

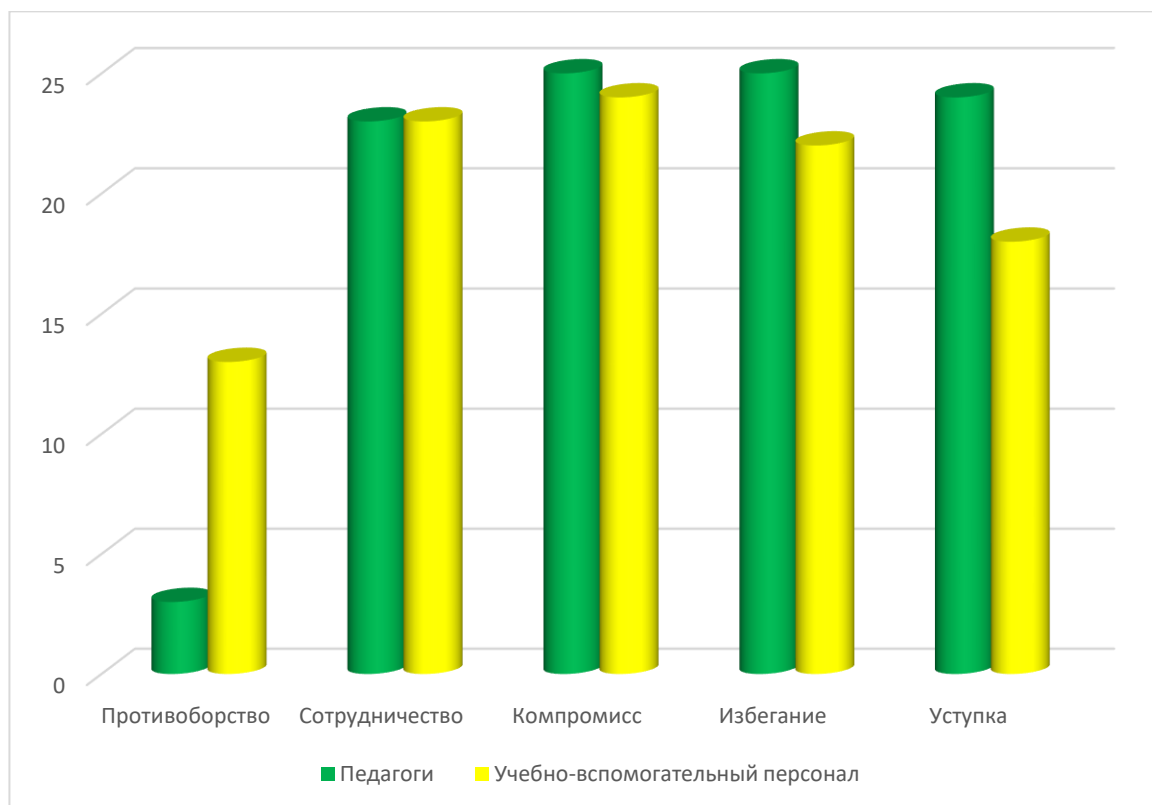


Рисунок 1 – Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К.Томаса между педагогами и администрацией образовательной организации.

Почти четвертая часть (23%) педагогов и учебно-вспомогательного персонала выбирают сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций.

Стиль сотрудничества предполагает активное участие в разрешении конфликта и отстаивание своих интересов с учетом сотрудничества со второй стороной. При этом требуются значительно большие затраты времени, чем при других стилях поведения, так как сначала производится выдвижение нужд, забот и интересов обеих сторон, а затем проходит их обсуждение. Стиль

сотрудничества является самым долгим и трудным, но в то же время наиболее эффективным стилем поведения в сложных конфликтных ситуациях.

Следует отметить, что еще четверть всего коллектива (24-25%) отдают предпочтение стилю компромисса, который заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех сторон, принимающих участие в конфликте, что стороны не желают портить межличностные отношения и пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки.

Стратегию избегания выбрали 25% педагогов и 22 % УВП. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уходят от ответственности за решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Тенденция уйти от конфликта присутствует и в стратегии уступки, которую выбрали 24% педагогов и 18% УВП. Это говорит о том, что почти у четверти коллектива направленность на личные интересы низкая. Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются главные спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

Последнюю позицию в выборе стратегий поведения в конфликтных ситуациях занимает противоборство, которое характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Поэтому стратегию противоборства выбрали 13% УВП и лишь 3% педагогов.

Самая оптимальная стратегия поведения в конфликте та, в которой применяются все тактики поведения: конкуренция, сотрудничество, компромисс, приспособление, избегание.

В образовательной организации были проведены исследования моделей поведения педагогов и учебно-вспомогательного персонала в неблагоприятных стрессовых ситуациях.

При исследовании стратегий преодоления затруднений, мы выяснили, что и специалисты, и педагоги применяют активные шаги по преодолению профессиональных затруднений: не сдаются в любых сложных ситуациях, легко и спокойно могут защитить себя от несправедливых действий со стороны других.

Половина педагогического коллектива в плане преодоления затруднений проявляют осторожность, всегда очень тщательно взвешивают возможные варианты решений; считают, что лучше быть осторожным, чем подвергать себя опасности. Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о небольшом преобладании пассивной стратегии преодоления затруднений над активной стратегией и у специалистов, и у педагогов. Это свидетельствует о том, что существуют профессиональные ситуации, где и педагоги, и специалисты активно действуют в направлении разрешения профессиональных затруднений.

Кроме того, исследование показывает, что специалисты образовательной организации активно используют такие действия как вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки при разрешении профессиональных затруднений, а значит в критических ситуациях действуют сообща с другими, зная, что совместные усилия принесут больше пользы при решении сложных задач; находят поддержку извне, готовы обсуждать и преодолевать трудности совместно со своими коллегами.

И педагоги (62%), и учебно-вспомогательный персонал (75%) стараются решать проблемы спокойно, не выходя из себя; в значимых и конфликтных ситуациях агрессии не проявляют.

Таким образом, специалисты и педагоги ОУ не демонстрируют сопротивление нововведениям, выражающееся в применении агрессивных действий при столкновении в каком-либо профессиональным затруднением.

Анализ средних значений, полученных данных позволяет сделать вывод, что существует тенденция применения в большей степени просоциальной стратегии преодоления затруднений.

Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

С целью выявления причин конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе образовательной организации было проведено анкетирование, результаты которого представлены ниже.

1. На вопрос «Ваше отношение к конфликтам?» отношение специалистов (75%) к конфликтам позитивное, тогда как у педагогов (68%) оно негативное. Это объясняется тем, что специалисты, чаще сталкиваются с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги пытаются разрешить их с помощью убеждений. Учебно-вспомогательный персонал рассматривает конфликт как качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения целей.

2. На вопрос «Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?» 56% педагогов и 63% специалистов ответили «да». Но 13% коллектива конфликтов не наблюдают, и четвертая часть коллектива испытывает затруднения при ответе на данный вопрос. Опасность такой ситуации в том, что не замечая конфликтов педагоги не стремятся отстаивать свои точки зрения, не пытаются разрешить спорные вопросы, что может привести к образованию новых внутренних конфликтов.

3. На вопрос, «Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в педагогическом коллективе?» получили вполне закономерный результат. Мнение, что в педагогическом коллективе чаще встречаются конфликты педагог-студент, совпало и у специалистов (60%) и у педагогов (55%). Это

сигнал о том, что необходимо педагогический коллектив обучать неконфликтному поведению с детьми.

4. На вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов?» почти треть коллектива (29% педагогов и 29% специалистов) считают, что основной причиной возникновения конфликтов между нарушением педагогами трудовой дисциплины; 23% педагогов и 15% специалистов склоняются к такой причине, как игнорирование педагогами замечаний администрации; третью позицию занимает такая причина, как неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами; 13% педагогов и 21 % специалистов склонны считать основной причиной конфликтов нарушение этики общения; 13-14% коллектива считают главной причиной конфликтов неспособность одной из сторон принять адекватное решение. И совсем немногие (3% педагогов и 7% специалистов) считают, что у администрации слишком высокие требования к коллективу. Следует отметить, что не были выбраны такие причины, как ошибки в подборе и расстановки кадров, ошибки в организации контроля, просчеты в планировании, что говорит о высоком профессиональном уровне работы администрации образовательной организации.

В процессе исследования также выяснилось, что:

- 86% сотрудников считают свой коллектив дружным и убеждены, что их командный дух помогает в разрешении большинства возникающих конфликтов. Только 14% сомневаются в том, что они все дружны. Это свидетельствует о большой сплочённости коллектива, в котором время от времени всё же возникают конфликтные ситуации, влияющие на отношение членов коллектива между собой;

- 74% опрошенных для устранения конфликта попросили бы помощь у руководителя;

- 86% сотрудников убеждены, что нормы и правила, принятые в их организации, оказывают наибольшее положительное влияние на разрешение конфликтов и профилактику возникновения новых;

- 100% опрошенных отметили лидирующую роль руководителя в профилактике и разрешении внутриорганизационных конфликтов. Руководитель среди сотрудников считается лидером, способным удержать организацию на плаву, минимизировать конфликты, не позволив погрузиться в хаос.

Если коллектив считает своего руководителя лидером, значит, возможность повысить уровень корпоративной культуры находится в его руках, для этого необходимо найти подход к каждому сотруднику и выполнить ряд мероприятий по сплочению коллектива.

В исследовании принимали участие педагогический коллектив и учебно-вспомогательный персонал ППИ.

Исследование особенностей психологического климата коллектива.

Показатели особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов представлены на рис.2-4.

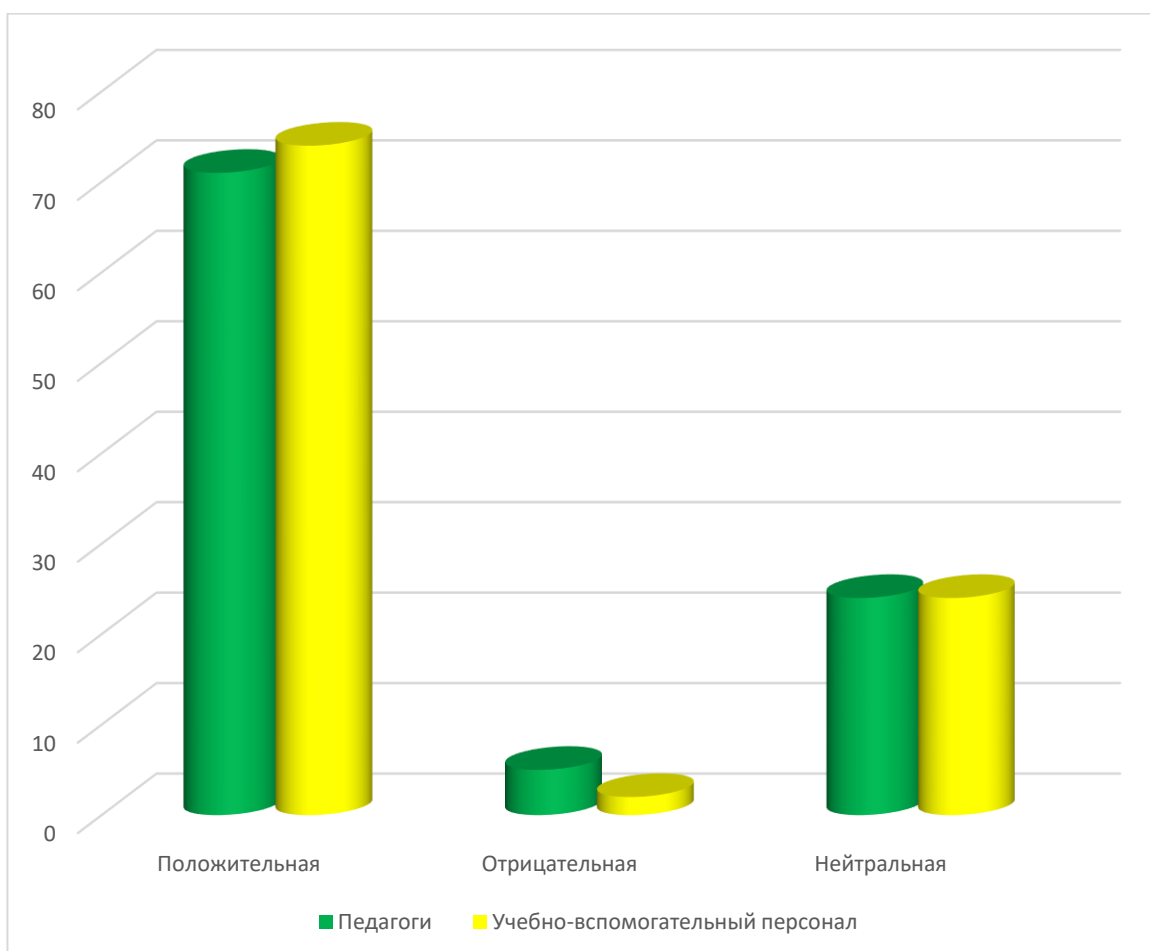


Рисунок 2 – Оценка эмоционального компонента.

Анализируя данные по оценке эмоционального компонента, можно сказать, что большинство педагогов (71%) и учебно-вспомогательного персонала (74%) характеризуют членов коллектива как хороших, симпатичных людей, что им комфортно работать в коллективе, в котором царит атмосфера взаимопонимания и взаимного уважения. Для 25% коллектива взаимные симпатии или антипатии ничего не значат, а 5 % педагогов и 2% УВП считают атмосферу в коллективе нездоровой, нетоварищеской.

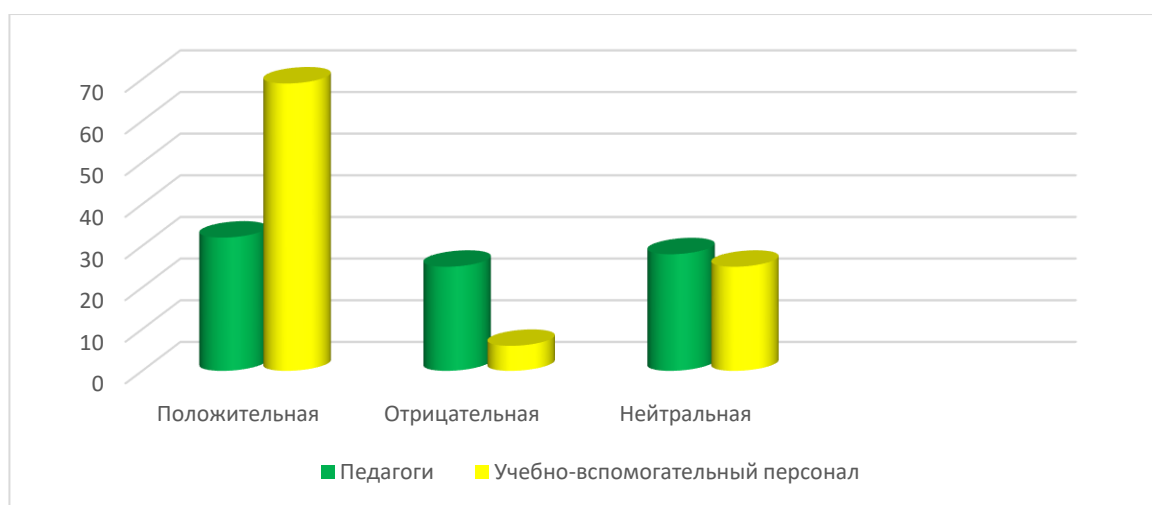


Рисунок 3 – Оценка поведенческого компонента.

Анализ оценки поведенческого компонента (рис.3) свидетельствует о том, что члены учебно-вспомогательного персонала более сплочены между собой, они готовы к общению и вне работы, тогда как 25 % педагогов не стремятся к встречам с членами своего коллектива и не хотели бы даже жить близко друг от друга.

Сравнительный анализ показателей средних по группе оценок для эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов у педагогов и администрации образовательной организации представлен на рис.4.

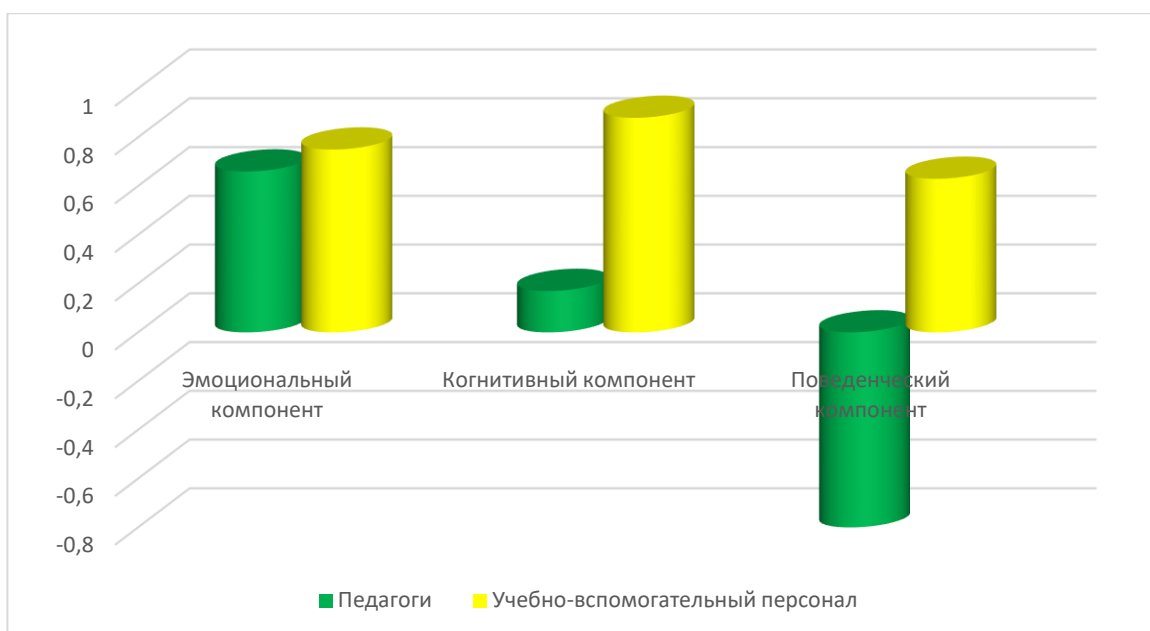
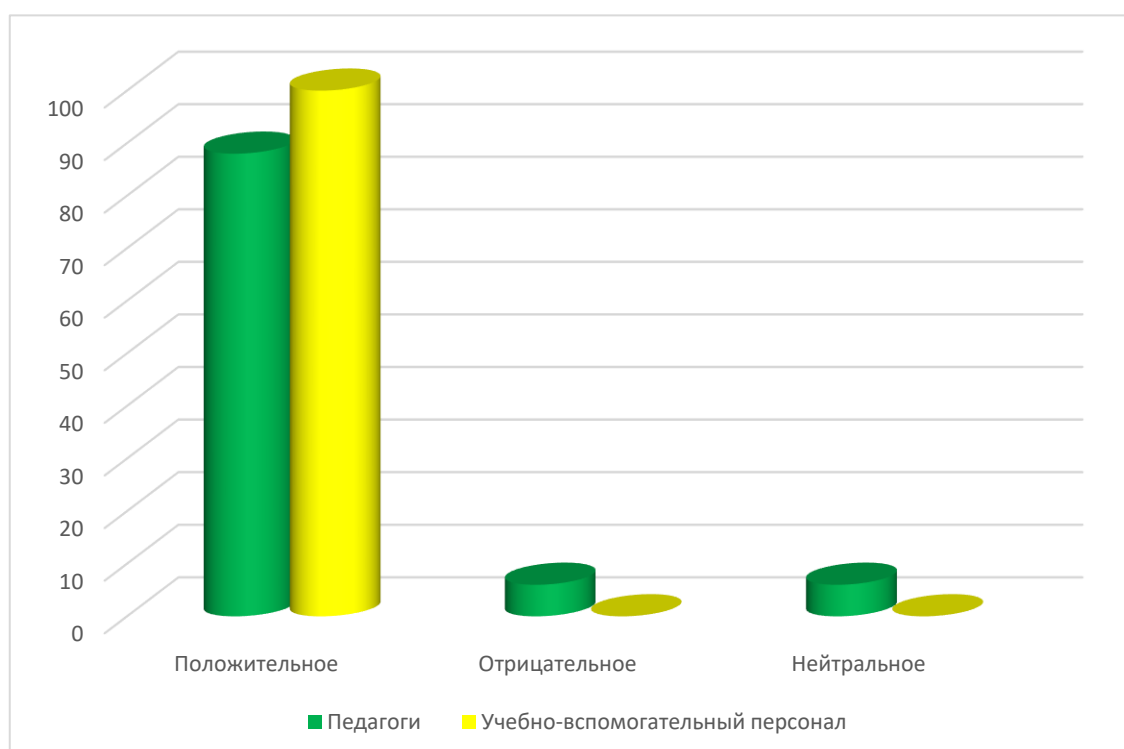


Рисунок 4 – Распределение показателей средних по группе оценок для эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов у педагогов и администрации образовательной организации.

В целом соотношение оценок трех компонентов – эмоционального, когнитивного и поведенческого – позволяет охарактеризовать психологический климат коллектива как положительный, несмотря на то, что средние оценки когнитивного и поведенческого компонентов в группе педагогов – противоречивые и неопределенные. Руководству образовательной



организации необходимо работать над вопросом сплочения коллектива, проводить больше мероприятий, в которых деловые и личностные качества педагогов раскрывались бы в полной мере. Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей, ведь коллектив образовательной организации имеет положительную производственную установку, на что указывают данные, представленные на рис.5.

Рисунок 5 – Отношение к работе группы педагогов и УВП.

Оценивая по пятибалльной шкале деловые качества руководителя, а именно: доброжелательность, справедливость, отзывчивость, способность разбираться в людях, требовательность, трудолюбие, общественную активность и профессиональные знания, коллектив оценил их в среднем на 4,8 балла. Это говорит о том, что руководитель данной образовательной организации пользуется уважением среди коллектива и его идеи будут поддержаны и воплощены в жизнь.

Проведя исследование, мы также увидели, что самая низкая степень удовлетворенности приходится на состояние оборудования и психологический дискомфорт. Это говорит о том, что руководителю следует провести мероприятия по обновлению устаревшего оборудования, что необходимо больше внимания уделить материальному и психологическому стимулированию коллектива, т.к. часть коллектива нуждается в профессиональном признании.

Следует отметить, что коллектив склонен к радикальным изменениям, на что указывают довольно высокие показатели удовлетворенности педагогов разнообразием и равномерностью обеспечения работой, возможностью повышения квалификации. А всему способствуют хорошие отношения с непосредственным руководителем.

Диагностика корпоративной культуры профессиональной образовательной организации проводилась с помощью методики Д.Дэнисона,

которая включает анкетирование сотрудников организации по специально разработанному опроснику.

В результате анкетирования мы получили индексы, присущие факторам параметров культуры. Результаты расчета индексов для факторов корпоративной культуры представлены в таблице 2.

По результатам диагностики корпоративной культуры образовательной организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, стратегическому планированию и, особенно, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой образовательной организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы.

Таблица 1 – Проекция и индексы в модели организационной культуры Д. Денисона

Характеристика культуры	Индексы
Приспособляемость (адаптивность)	1) Ориентация на перемены; Способность организации к изменениям проявляется через системы мониторинга внешней среды, реагирования на текущие тенденции развития и прогнозирования будущих перемен. 2) Фокусирование на потребителях; Способность организации в понимании своих клиентов, реагировать на изменения их пожелания и предвидеть их будущие потребности. 3) Организационное обучение. Способность организации к осуществлению инновационной деятельности, получению новых знаний и развитию существующих навыков.
Миссия	1) Стратегическое намерение и направление; Наличие у сотрудников представление о стратегии компании и понимание своего вклада в процесс её реализации. 2) Цели и перспективы; Четкое представление сотрудников о направлении своей работы согласно поставленной цели компании. 3) Видение.
Последовательность (согласованность)	1) Разделение ценностей; Сотрудники должны разделять общепринятые ценности компании. 2) Умение достигать согласия; Способность к переговорам для решения поставленной задачи. 3) Координация и интеграция. Способность сотрудников компании работать совместно для достижения общих целей.
Вовлеченность	1) Делегирование полномочий; Возможность сотрудников в проявлении своей инициативы и управлять своей работой, что

	<p>создает у него чувство ответственности по отношению к организации.</p> <p>2) Ориентация на работу в команде; Формирование желания работать в команде для совместного выполнения работы и взаимной ответственности с целью достижения нужных результатов.</p> <p>3) Развития способностей. Инвестирование в повышении квалификации сотрудников компании для сохранения уровня конкурентоспособности в отрасли.</p>
--	--

В тоже время, высокий индекс имеют такие факторы, как командная работа и полномочия, которые символизируют высокую степень вовлеченности персонала в рабочий процесс.

Таблица 2 – Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона.

Параметр культуры	Фактор	Оценка, баллы	Оценка, %
Вовлеченность	Полномочия	3,71	74
	Ориентация на командную работу	3,97	79
	Развитие способностей	2,37	47
Согласованность	Ключевые ценности	3,26	65
	Согласие	2,59	52
	Координация и интеграция	2,92	58
Адаптивность	Ориентация на изменения	3,5	70
	Ориентация на потребителя	3,46	68
	Организационное обучение	3	62
Миссия	Стратегическое направление и планирование	3,31	66
	Цели и задачи	4,41	88
	Видение	3,13	63

Такие показатели, как адаптивность и взаимодействие (согласованность) проявлены практически в равной степени. При этом ориентация на изменения уступает ориентации на потребителя и организационному обучению, которое играет большую роль в повседневной жизни профессиональной образовательной организации. Взаимодействие сотрудников из разных отделов основано, в первую очередь, на общих ценностях, которые соединяют организацию воедино.

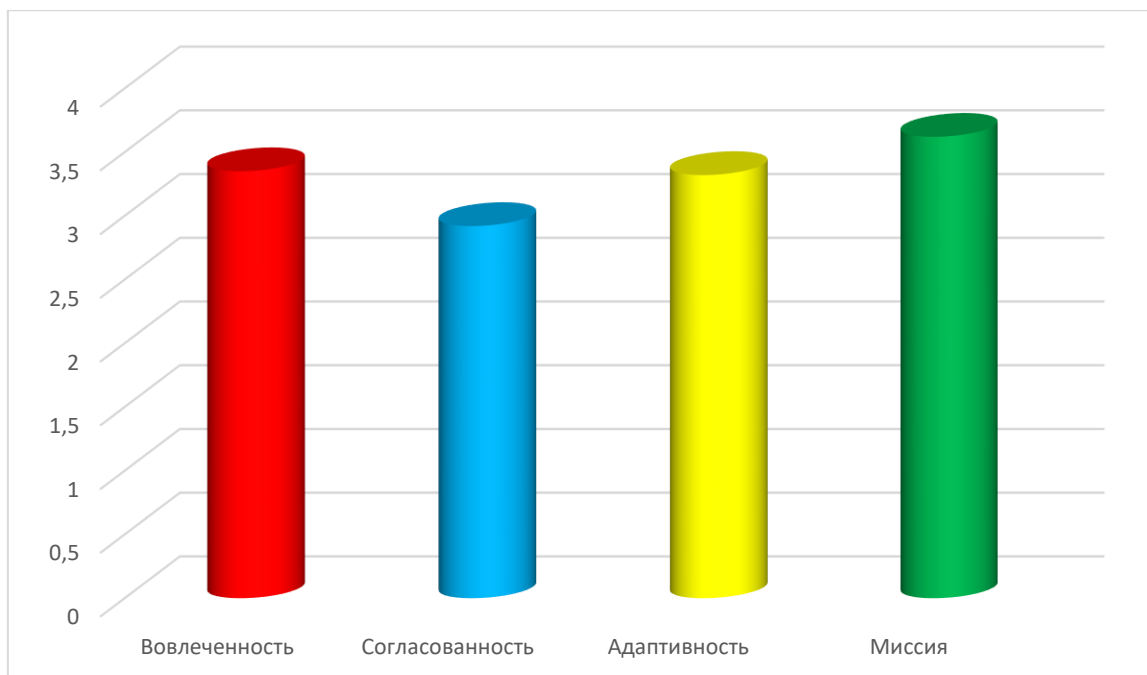


Рисунок 6 – Общие ценности

Индексы, характеризующие показатель миссии организации, наиболее высоки. Сотрудники отмечают, что наиболее развит в компании процесс поста общих целей. Большое внимание также уделяется и стратегическому планированию, и видению будущего образовательной организации.



Рисунок 7 – Миссия

Также высокими являются индексы полномочий и командной работы, что говорит о высокой степени вовлеченности персонала в деятельность профессиональной образовательной организации. Однако, мало внимания

уделяется развитию способностей сотрудников, что является существенным недостатком существующей корпоративной культуры.



Рисунок 8 – Вовлеченность

Факторы, влияющие на адаптивность корпоративной культуры, склонность к преобразованиям и нововведениям имеют примерно равные значения индексов. При этом большее внимание уделяется ориентации на изменение и на потребителя, а меньшее – организационному обучению.

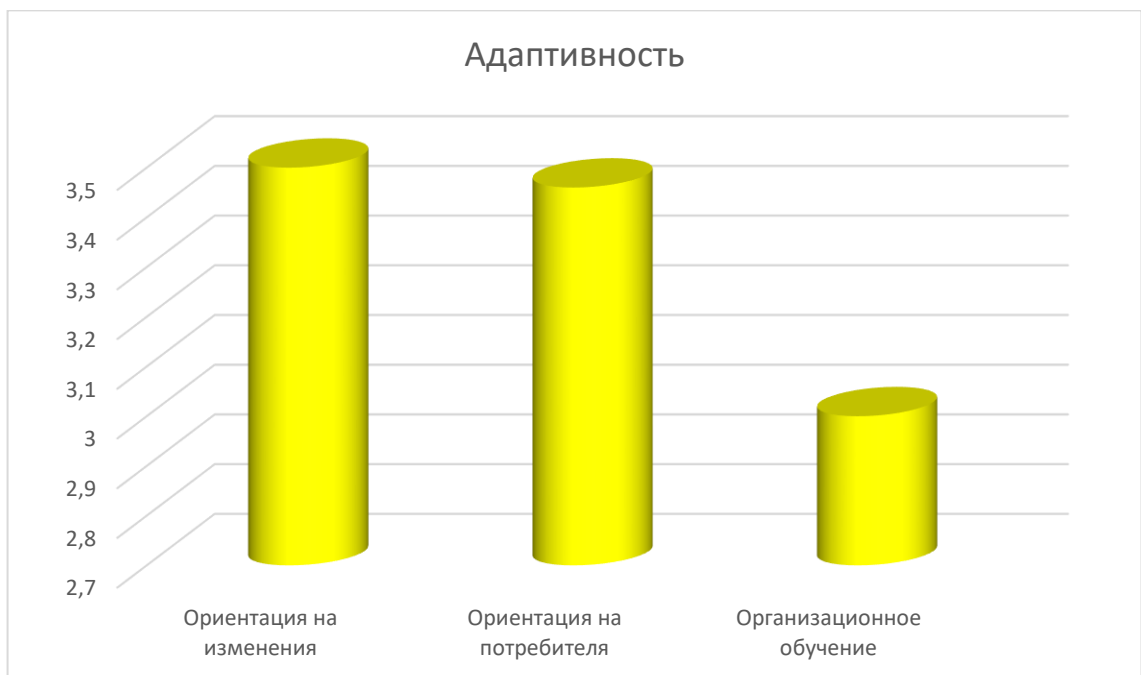


Рисунок 9 – Адаптивность

Исходя из полученных данных видно, что в образовательной организации незначительно преобладает стремление к стабильности. Это может говорить о том, что корпоративная культура в равной степени направлена и на поддержание текущего состояния, и на будущее, изменчивость внешней среды, а вместе с ней и организации. Несомненно, такое сочетание позволяет образовательной организации удерживать высокие позиции на рынке и постоянно совершенствоваться, что позволяет ей открывать все новые горизонты.

В целом же культура данной организации ориентирована в большей степени на внешние процессы. В ППИ хорошо развита миссия, основные принципы работы, ценности, которые распространены среди всех сотрудников.

Таким образом, в образовательной организации в большей степени развиты следующие характерные черты организационной культуры:

- Постановка долгосрочных целей и задач организации (миссия) – в ППИ все сотрудники вовлечены в процесс достижения целей; руководство ставит реалистичные цели и открыто говорит о них.

- Ориентация на командную работу (вовлеченность) – поощряется совместная деятельность сотрудников, в том числе между различными подразделениями; люди ощущают себя частью команды, семьи.

- Распределение ответственности и полномочий (вовлеченность) – сотрудники вовлечены в рабочий процесс и верят, что вносят весомый вклад в функционирование и развитие образовательной организации; решения принимаются на уровне руководства, где обеспечен доступ к наиболее достоверной информации.

- Стратегическое планирование (миссия) – у образовательной организации есть долгосрочная цель и направление развития, ясная стратегия, четко сформулированная миссия, которые разделяют все сотрудники организации.

– Ценности компании (согласованность) – ключевые ценности образовательной организации позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления организацией.

– Видение будущего (миссия) – образовательной организации есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей трудовой деятельности.

В образовательной организации сложился благоприятный мотивационный климат. Большинство сотрудников, как правило, довольны существующей системой мотивации, считают ее справедливой и уместной для данной профессиональной образовательной организации.

Корпоративные документы определяют два вида мотивации – монетарная и немонетарная. Монетарная мотивация – формирование зависимости между доходом сотрудника и эффективностью его деятельности, направленной на достижение целей образовательной организации. Система материального стимулирования в организации достаточно хорошо продумана. Данный тип стимулирования подразделяется на два подтипа:

1) К прямой монетарной мотивации относятся базовый оклад, премия, учитывающая эффективность труда.

2) Косвенная материальная мотивация включает:

- отчисления в пенсионный фонд;
- оплата больничных листов и отпусков;
- материальная помощь в соответствии с системой льгот.

Немонетарная мотивация в свою очередь – стимулирование эффективности и лояльности сотрудника, не связанное с увеличением его материальных благ. Основные направления такого стимулирования работников следующие:

- карьерный рост;
- профессиональные конкурсы;
- корпоративные праздники и традиции;

- статьи о профессиональных достижениях;
- награждение дипломами, благодарностями за достижения.

Профессионально-педагогический институт уделяет серьезное внимание профессиональной подготовке персонала, повышению квалификации.

Подводя итог, необходимо отметить, что даже при наличии высокого уровня корпоративной культуры образовательное учреждение не может полностью избежать внутриорганизационных конфликтов. Регулятором возникающих конфликтов могут выступать правила и нормы организации, деятельность по разрешению конфликтов руководителя, а также части сотрудников.

Таким образом, корпоративная культура и конфликты имеют тесную взаимосвязь. Наличие в организации высокого уровня корпоративной культуры снижает вероятность возникновения конфликтов. При этом возникающий конфликт при грамотном управлении может стать отправной точкой в пути совершенствования корпоративной культуры, и как итог, привести к повышению эффективности деятельности организации.

Мы считаем, что в образовательной организации необходимо ежегодно проводить диагностику мотивационного климата, в рамках которой проводить опрос сотрудников всех подразделений с целью выявления степени их удовлетворенности работой в данной организации и существующей системой мотивации. Это позволит выявить сильные и слабые стороны проводимой политики в области мотивации персонала и совершенствовать ее.

Результатом подобной диагностики будет являться также разработка и проведение внутрикорпоративных мероприятий, направленных на усиление роли нематериальных стимулов. К ним относятся праздники: Новый год, 23 февраля, 8 марта, и др. А также иные мероприятия. В последние годы из-за неблагоприятной эпидемиологической обстановки в стране и в мире, к сожалению, многие мероприятия были отменены.

2.2. Разработка рекомендаций для руководителя по созданию корпоративной культуры как способа профилактики межличностных конфликтов (на примере обобщения опыта руководства Профессионально-педагогического института ФГБОУ ВО ЮУрГГПУ)

Рекомендации совершенствования процесса управления конфликтами в коллективе.

Технология управления конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают 15 общих рекомендаций по управлению конфликтом:

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.
8. Обращение к фактам.
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров).

10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению.

11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.

12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.

13. Повышение значимости партнера.

14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.

В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

В улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю (директору, заместителям). Руководитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретной конфликтной ситуации - организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

Проведенный анализ исследований позволяет сформулировать некоторые *рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций в данной организации*:

1. Анализируя стратегии поведения личности в конфликтах мы пришли к выводу, что в коллективе прослеживается заниженная оценка личных интересов педагогов и специалистов. А значит, коллектив необходимо обучать активным формам борьбы за свои интересы, применению всех доступных средств для достижения поставленных целей.

2. Анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и специалистов показал, что в настоящее время коллективом в большей степени предпринимаются осторожные действия, они стараются избегать решительных действий, требующих большой напряженности и

ответственности за последствия. А значит, коллектив необходимо обучать активным формам взаимодействия, создавать рабочие группы из педагогов разных предметов по подготовке различных мероприятий формальных и неформальных.

3. Изучение отношения к конфликтам показало, что педагоги и специалисты с большой настороженностью относятся к ним. Значит, коллективу необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания. Для решения данного вопроса можно рекомендовать проведение рабочих совещаний по проблемным вопросам, а также проведение ежегодной диагностики социально-психологического климата.

Рекомендации по реагированию на конфликтное поведение.

Человек попадет в различные жизненные ситуации. И конфликты тоже часто становятся нашими сопровождающими в жизни. Как реагировать на такие ситуации?

Главное — внутреннее принципиальное отношение.

Мудрость. Мудрый человек, независимо от возраста на все смотрит сверху и широко, агрессивность среди людей - явление естественное и реагировать на каждый выпад будет себе дороже.

Понимание другого. Почему человек ведет себя конфликтно? Причин может быть множество. Но скорее всего он не может справиться с какой-либо ситуацией. Поймите его, помогите ему или просто пройдите мимо.

Внутренняя безмятежность и сохранение достоинства. Душевно здоровый человек унижен и оскорблен быть не может. “Здесь могут низко поступить, унижить нас они не могут!”. Если вы знаете себе цену, с чего вы поверите словам другого? И из лимона можно сделать лимонад: обратите внимание на то, как воспринимают вас окружающие, что особо подмечают.

Ваша ответная агрессия — неконструктивна. Как правило, она вызывает ответную агрессию.

Миролюбие — ваш союзник.

Будьте готовы признать свою вину. Пока вы считаете виновным другого, он будет защищаться и видеть виновным только вас.

Не будьте мстительны. Человек, плохой для вас, абсолютно может не являться таковым для других.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации.

Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Самое главное в любой конфликтной ситуации- держать свои эмоции под контролем.

Разработка рекомендаций для руководителей по предупреждению конфликтов в организации посредством корпоративной культуры.

Корпоративная культура существенно влияет на интересы и действия работников, которые максимально ориентированы на цели организации в целом. Содержание корпоративной культуры воздействует на поведение коллектива, она определяет, какое поведение является ценным для организации, и какое нет. Отличительной чертой той или иной культуры является то, какой порядок, какая политика и какие принципы должны преобладать в организации в случае нарушения порядка и возникновения конфликта. То есть конфликт тесно связан с корпоративной культурой, так как она создает те самые правила, по которым люди «живущие» в организации взаимодействуют друг с другом. Трансформируясь в конечном итоге на высшем уровне своего развития в идеологию компании, корпоративная культура обеспечивает идентификацию персонала с организацией и соответствующую этому трудовую отдачу.

Отличительным поддерживающим фактором, предотвращающим возникновение конфликтов, является наличие в коллективе добрых традиций, особых коммуникативных правил, ценностей, запретов, которые поддерживают все работники компании. Хорошие эмоции являются главными нормами поведения людей в коллективе.

В Профессионально-педагогическом институте есть свои правила, традиции, ценности. Главная ценность в корпоративной культуре ППИ является его семейственность. Каждый член коллектива осознает себя членом семьи. Даже при неформальном общении, можно услышать, как педагог или специалист говорит про ППИ, не иначе как о своем Доме. Например, на вопрос «Какие планы?», чаще всего можно услышать «Еду домой в ППИ».

Кроме того, и студенты считают Профессионально-педагогический институт своей второй семьей. И после выпуска, продолжают общение с своими педагогами, оказывают поддержку будущим выпускникам.

Проведенный анализ позволяет сформулировать предложения по предупреждению конфликтов в организации по средствам корпоративной культуры, которые могут эффективно использоваться на практике. По нашему мнению, необходимо:

- активное распространение, укрепление и сохранение в коллективе ценностей и миссии компании;
- уважение истории создания и становления компании, развитие ее традиций и обычаев;
- создание свободного коммуникационного пространства и наличие обратной связи;
- определение социального статуса для каждого сотрудника;
- оказание социальной поддержке всем сотрудникам и членам их семей;
- наличие обязательного компетентного участия руководителя в жизни коллектива;

- наличие внимательного отношения руководителя к культуре коллектива, к ее особенностям и наличию конфликтных ситуаций среди сотрудников, а также противоречий между ним и персоналом.

Для реализации этого необходимо разработать книгу отзывов и предложений по работе организации в каждом подразделении и вести регулярный учет представленной в ней информации и обязательное своевременное принятие мер по устранению недостатков в работе и поощрению достоинств. В книге следует разместить такие вопросы, как: «Как идет ваша работа?», «Что вас радует больше всего и что больше всего огорчает?», «Как руководство может помочь вашему успеху?», «Что в нашей организации можно было бы улучшить?». При этом в книге не является обязательным указывать данные о сотруднике, оставившем сообщение.

Кроме того, для поддержания существующей корпоративной культуры ППИ и для сплочения коллектива и устранения неформальных групп (отрицательно относящихся к руководству) мы предлагаем следующие рекомендации:

1. Организация спортивных мероприятий, где команды будут делиться по признаку принадлежности к той или иной структуре института (специалисты, педагоги кафедр, руководство). Такие мероприятия позволяют общаться сотрудникам вне рабочей обстановки. Командный спортивный дух способствуют крепким связям между людьми и ориентации на достижение только наивысших результатов. При наличии конфликтных настроений между сотрудниками в работе, участие в спортивных соревнованиях способствует выплеску большого количества эмоций, в том числе и отрицательных, что дает возможность рассматривать существующие вопросы объективно, полагаясь на логику, разом и конструктивный диалог.

2. Проведение корпоративных творческих конкурсов. Эта традиция способствует реализации сотрудников в творческой деятельности. Положительные эмоции, чувства восхищения, полученные в результате

подготовки и участия в конкурсах, поддержка со стороны коллег способствуют формированию благоприятного климата в коллективе.

3. Совместные выезды на природу или в ресторан, приуроченные к различным праздникам. Таким как Новый год, 23 февраля, 8 Марта, День знаний (1 сентября), день рождения организации и др. К сожалению, в последние 2 года такие мероприятия были отменены в связи с эпидемиологической обстановкой в стране и мире, что весьма огорчило сотрудников.

4. Проведение ежегодной диагностики мотивационного климата, социально-психологического климата коллектива. Это позволит выявить сильные и слабые стороны проводимой политики в области мотивации персонала и совершенствовать ее.

Выводы по второй главе.

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов.

Исследование показало, что:

1. Большая часть конфликтов в организации обусловлена предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между сотрудниками коллектива связаны с их совместной трудовой деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, бытовую - 9% и общественную - 3% конфликтных ситуаций. Конфликты, возникающие в звене «руководитель - подчиненный» в профессиональной сфере чаще всего связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). Горизонтальные конфликты чаще всего носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

2. Анализ характера конфликтов в коллективе указывает на преобладание такого рода конфликтов, как педагог-педагог, педагог-специалист, что говорит о необходимости обучения коллектива культурным формам общения, бесконфликтному поведению с окружающими людьми.

3. Изучение социально-психологического климата педагогического коллектива позволило выявить наиболее «узкие» места, требующие коррекции. А именно: неудовлетворенность зарплатой части коллектива, показатели отношения к работе, противоречивые средние оценки когнитивного и поведенческого компонентов в группе. Но в целом социально-психологический климат в коллективе можно охарактеризовать как положительный.

Разработаны рекомендации по реагированию на конфликтное поведение, по решению конфликтной ситуации, по предупреждению конфликтных ситуаций и совершенствования существующей корпоративной культуры.

Можно сделать вывод, о том, что, механизмы корпоративной культуры создают определенную атмосферу взаимопомощи, дружелюбия и тесного общения в трудовом коллективе, которая способствует сплоченности, благоприятно влияет на трудовые отношения в коллективе, на работоспособность и конфликтные ситуации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутри любого коллектива, группы людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. Однако – конфликт не трагедия, он имеет право на существование в любой среде. Наивно думать, что в коллективе возможны тишь и гладь, при которых никто ни с кем не вступает спор, не возникают противоречия. Бесконфликтная жизнь – иллюзия. В любом учебном заведении будь это школа, колледж, ВУЗ на предприятии или в организации новое, передовое отстаивает право на существование в борьбе со старым, в преодолении косности и консерватизма, отрицательных привычек, догматических мнений. Различные виды борьбы создают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность людей.

Подводя итог, необходимо отметить, что даже при наличии высокого уровня корпоративной культуры образовательная организация не может полностью избежать внутриорганизационных конфликтов. Регулятором возникающих конфликтов могут выступать правила и нормы организации, деятельность по разрешению конфликтов руководителя, а также части сотрудников.

Таким образом, корпоративная культура и конфликты имеют тесную взаимосвязь. Наличие в организации высокого уровня корпоративной культуры снижает вероятность возникновения конфликтов. При этом возникающий конфликт при грамотном управлении может стать отправной точкой в пути совершенствования корпоративной культуры, и как итог, привести к повышению эффективности деятельности организации

Обобщая изложенное, стоит подчеркнуть еще раз, что умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество руководителя, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи: осуществить теоретический анализ исследуемой проблемы, уточнить понятийный аппарат исследования; проанализировать особенности возникновения конфликтов в педагогическом коллективе; проблему управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Осуществив эмпирическое исследование конфликтного взаимодействия в коллективе, мы выяснили, что преобладающими стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как специалисты больше склонны к сотрудничеству и компромиссу. В вопросе преодоления профессиональных затруднений в коллективе в большей степени предпринимаются осторожные действия.

Выявив различия в восприятии конфликтов и конфликтного поведения коллектива образовательного учреждения, можно констатировать следующее: коллектив с большой настороженностью относится к конфликтам. Значит, необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания, отстаивания своих точек зрения на ту или иную проблему.

Конфликтных ситуации невозможно избежать, но уменьшить их количество и скорость их разрешения вполне возможно, нужно лишь знать причины появления конфликтов и поддерживать позитивную атмосферу в коллективе, ну и конечно каждый из участников коллектива никогда не должен забывать о контроле своих эмоций и действий.

Корпоративная культура управления говорит о том, что критериями конструктивного разрешения конфликтов является степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, и победа в нем правого оппонента. Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше планов для нормализации отношений между его участниками. Не менее существенной является и победа правой стороны. Именно утверждение истины, победа справедливости благоприятно складываются на социально-психологическом климате в организации, укрепляют корпоративную культуру, повышают эффективность деятельности организации.

Создание эффективной корпоративной культуры, способной минимизировать и предупредить трудовые споры, обусловлено существованием системы определенных нюансов трудовых конфликтов в корпорациях. Можно выделить позитивные и негативные аспекты внутриорганизационных конфликтов. Позитивные характеризуются возможностью выявления на раннем этапе скрытых противников корпоративной деятельности; выявления проблем, существующих в корпорации; определение соответствующих правил корпоративного поведения в решении данного конфликта; привлечение при возможности коллектива для поиска выхода из сложившейся ситуации. Все эти шаги позволяют выработать эффективный алгоритм действий, основанный только на механизмах сложившейся корпоративной культуры.

Негативные аспекты являются второстепенными и проявляются в осложнение восстановления порядка в организации после конфликта, в ухудшение социально-психологического климата и корпоративной культуры и увольнение персонала.

Способность организации нейтрализовать негативные функции конфликтов - является показателем сильной корпоративной культуры. При формировании сильной корпоративной культуры в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять

предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия друг с другом, в ситуации конфликта. Более того, именно конфликты позволяют проверить на прочность управленческий коллектив и принципы корпоративной культуры в организации, ценности коллектива и руководителя, показать «истинное лицо» каждого человека или социальной группы. Стратегически развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально, ожидая их. Более того, если организация, реализует инновационные программы, то управленческий персонал, в первую очередь, должен быть обучен технологиям управления и разрешения конфликтов. Как уже ранее было доказано, это связано с тем, что любые социальные и технико-технологические инновации сопровождаются обострением и ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемого побочного результата. Коллективы, которые не способны и не готовы к конфликтам не в состоянии осуществлять инновационные программы, так как несут большие потери в коллективе и в организации в целом.

Главная стратегия организации в предотвращение конфликтов - создание корпоративных механизмов взаимодействия, которые способны выстроить систему бесконфликтной трудовой деятельности в коллективе. Слагаемыми корпоративной культуры, запускающие этот механизм являются следующие процессы - провозглашение необходимых ценностей компании и ее миссии, которые понятны и близки каждому из ее членов, создание и закрепление крепких традиций и незабываемой истории, создание свободного доступного коммуникационного пространства, создание прочного социального статуса для каждого сотрудника и его семьи, компетентное участие руководителя в жизни коллектива, его внимательное отношение к культуре коллектива, к особенностям и появлению конфликтных ситуаций среди сотрудников и между его персоной и персоналом, создание и закрепление принципов корпоративных документов среди персонала, тщательное определение идеала «сотрудника» при приеме на работу новых

людей. Использование данных элементов корпоративной культуры повышает общую культуру отношений в компании, снижает уровень конфликтных трудовых ситуаций и способствует предупреждению и урегулированию конфликтов в организации на ранних стадиях их проявления.

Список использованных источников

1. Ануфриев А.Ф, Ефимова О.С. Исследование факторов возникновения межличностных конфликтов педагогов // Педагогика и психология образования. 2018. №2.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология/ А.Я. Анцупов. - СПб.: Питер. 2015. - 528 с.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология: Схемы и комментарии / А.Я. Анцупов. - СПб.: Проспект, 2016. - 336 с.
4. Башкатов И.П., Сахаров А.И., Филиппов М.Н. Конфликты в образовательных заведениях и пути их урегулирования (Учебно-методическое пособие). Коломенский педагогический институт, Коломна, 1995. - 54 с.
5. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М., 2000.224 с.
6. Вейнгольд-Рыбкина И.В. Чувства в педагогическом общении и конфликтах // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-ч.2.-С. 71-73.
7. Воробьева Л.И. Неосознаваемые причины конфликтного поведения // Конфликты в школьном возрасте: пути их преодоления и предупреждения.- М., 1986.- С. 71-76.

8. Галкина, О. В. Организационно-педагогические условия как категория научно-педагогического исследования / О. В. Галкина // Известия Самарского научного центра РАН. - 2017. - №6-2. - С.30-36.
9. Гнатышина, Е.А., Уварина, Н.В., Гордеева, Д.С., Евплова, Е.В. К вопросу о корпоративной идентичности преподавателя высшей школы: современные реалии // Социум и власть. - 2018. - №5 (73). - с. 28-37.
10. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М.А. Гончаров. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 476 с.
11. Гордеева, И.С. Профилактика конфликтов на этапе профессионального самоопределения студентов образовательной организации / И.С. Гордеева, А.А. Рудницкая, Д.В. Сусоев // Мир педагогики и психологии. - 2016. - № 5. - С. 14-18.
12. Данакин Н.С. Коммуникативная регуляция как способ предотвращения конфликтов // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С.74-76.
13. Данакин Н.С., Дятченко Л.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технологии их предупреждения.- Белгород, 1995.- 316 с.
14. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. -М.: Гардарики, 2000.- 320 с.
15. Добрович А.Б. Прямые методы гашения конфликтов. Косвенные методы гашения конфликтов /психокоррекция общения //Добрович А.Б. 104 Воспитателю о психологии и психогигиене общения. М.: Просвещение, 1987,- С. 173-178.
16. Долгова В.И., Гольева Г.Ю., Кунилова А.А. Эмоциональное выгорание педагогов как деформация личности. Современные наукоемкие технологии. 2016. № 8-1. С. 106-110.
17. Еременко Т.И. Пути предотвращения конфликтов // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.-Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 131-133.

18. Захарчук, Л. А. Управление конфликтами в системе образования / Л. А. Захарчук // Социология управления. - М. - 2016.
19. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 317 с.
20. Зинченко, В.П. Психологический словарь. – Психологический словарь / В.П. Зинченко, Б. Г Мещерякова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Педагогика-Пресс, 2015. - 440 с.
21. Игебаева, Ф.А. Социальные конфликты и способы их решения. Социально-экономическое развитие общества: система образования и экономика знаний/ Ф.А. Игебаева // Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пенза. 2017. - С.33 - 35.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы-СПБИздательство "Питер", 2000.-512 с.
23. Казаренков, В. И. Педагогическое взаимодействие технология и искусство / В. Казаренков. - М.: Просвещение, 2016.
24. Как провести социологическое исследование / под ред. М.К.Горшкова, Ф.Э. Шереги.- М.: Политиздат, 1990. 288 с.
25. Каменев А.И. Конфликтные ситуации в подразделении, их профилактика и предупреждение.- Алма-Ата, 1984. 23 с.
26. Канарейкина В.С. Высокая культура споров и дискуссий основа предотвращения конфликтов // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 87-89.
27. Кибанов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2017. - 302 с.
28. Киршбаум Э.И. Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе: Дис. канд. психол. наук. Л., 1986. - 252 с.
29. Кисловская В.Р. Зависимость между социометрическим статусом и симптомом тревожности ожиданий (в социальном плане): Дис. канд. психол.наук.-М., 1971.

30. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. И.,1976.-350 с.
31. Коротков Э.Н. Технология проблемно-деятельностного обучения в вузе.1. М.-ВПА, 1990. 170 с.
32. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. -М.: Изд-во «Зерцало», 2020. -384с.
33. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов, - М.: ЮНИТИ, 2020. -472с
34. Краткий педагогический словарь: Учебное справочное пособие /Андреева Г.А., Вяликова Г.С., Тютюкова И. А. Коломна: КПИ, 1999. - 100 с.
35. Крутий И.А. Особенности социальных установок профессорско-преподавательского состава вуза системы дистанционного обучения // Телекоммуникации и информация образования. 2001. № 4. С. 93 - 102.
36. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной жизни. -М.:«Дело», 2020. –352с.
37. Кручинин, В. А. Межличностные конфликты преподавателей высшей школы / В. А. Кручинин, Е. М. Федотова // Гуманизация образования. - 2015. - №6. - С.26-30.
38. Кузьмина Г.А. Источники возможных противоречий в организации // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.-Белгород, 1993.-Ч.1.-С. 107-109.
39. Куницына В.Н. Трудности межличностного общения: Дис. .д-ра психол. наук, СПб., 2020. -366с
40. Курбатов В.И. Аналитическое измерение конфликта // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-ч.1.- С. 44-46.
41. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. Руководство педагогическим коллективом: Модели и методы. / Пособие для руководителей

- образовательных учреждений. / Под ред. Лазарева В.С. -М.: Цент соц. и экон. исслед., 2020. -158с.
42. Личность. Общение. Групповые процессы. М.: ИНИОН, 1991. - 161 с.
43. Маецкий Зд. Социальные основы морального конфликта: Дис. .канд. филол. наук.-Л., 1974.-184 с.
44. Макаренко А.С. Методика организации воспитательного процесса // Макаренко А.С. Соч. в 7-ми тт. М.: Изд-во АПН РСФСР, 1958. - Т. 5. - С. 9103.
45. Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Психологическое управление в кризисном обществе. -СПб: Алатейя, 2020. -348с.
46. Марков Г. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту. - СПб.: Альфа, 2020. -175с.
47. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. -М.: ИНФРА. -М,: 2015. -256с.
48. Махмудов Б.Х. Социально-психологическое исследование межличностной напряженности в трудовых коллективах: Дис. .канд. психол. наук.-Л, 1978.
49. Меткин, М. В. Конфликтология / М. В.Меткин. - СПб. Министерство Российской Федерации по связи и информации Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича гуманитарный факультет. - 87 с.
50. Молчанова, Н. В. Особенности проявления поведенческой активности в межличностном конфликте / Н. В. Молчанова // Изв. Сарат. унта Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. - 2015. - №1 (13). - С.51-55
51. Морозова Г.Б. Психологический механизм решения проблемных ситуаций в педагогическом коллективе: Дис. .канд.псих.наук. -М., 2020.- 258с
52. Нарожняя Т.В. Конфликтная ситуация в трудовой группе как социальный феномен // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород,1993.-ч.1.- С. 118-120
53. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения. / Под ред. В.А. Ядова-Л.: Наука, 2015. -192с

54. Пеленев А.Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация. //Формирование нравственно-психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. - Пермь.: ГППИ, 1985. с. 102-114.
55. Петровская Л.А. К вопросу о природе конфликтной компетентности // Вестник московского университета, Сер. 14. Психология.- 1997.-№4.- С. 44.
56. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии / Под ред. Г.М.Андреевой.- М., 1977.- С. 126-142.
57. Платонов Ю.П. Социальные конфликты на производстве. //Социологические исследования. 2020.-№11.-С.20-29.
58. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. -Л.: Изд-во Лен. ун-та, 2015. -184с.
59. Подоляк Я.В. Предупреждение и преодоление конфликтов // Личность и коллектив: психология военного управления.-М.: Воениздат, 1989.- 350 с.
60. Практикум по конфликтологии / С.М.Емельянов. -М.: Инфо-М, 2016. – 384 с.
61. Практикум по общей и экспериментальной психологии: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Крылова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1987.- 264 с.
62. Проценко А.Ф., Проценко О.П. Системный анализ социальных конфликтов: проблема методологии // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-4.1.- С. 57-59.
63. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов. (Составитель и отв. редактор А.А. Радугин. -М.: «Центр», 2020. -256с.
64. Психологические тесты / Под ред. А.А. Карелина: в 2 т. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. - Т. 2. - 248 с.
65. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. -М.: «Аспект Пресс, 2020. -279с

66. Райгородский Д.Я. (ред.сост.) Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. -Самара: Изд. Дом «БАХРАР», 2020. -672с.
67. Ракитина, К.А. Роль психологических теорий в практике разрешения и предупреждения конфликтов / К.А. Ракитина, Т.И. Никулина // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». - 2015. - №1. - С.12-16.
68. Римская Р., Римский С. Личность в системе межличностных отношения. - М.,2020. -284с.
69. Розанова В.А. Психология управления.(Учебно-практическое пособие. Часть I и II. -М.: Журнал «Управление персоналом», 2015/2015.-176с.
70. Руденский Е.В. Социальная психология.: Курс лекций. -М.: ИНФРА.-М; Новосибирск: МГАЭ и У, «Сибирское соглашение», 2020. -224с.
71. Рудницкая, А.А. Анализ и способы решения конфликтов в сфере профессионального образования / А.А. Рудницкая // Российско-китайский научный журнал «Содружество» / под редакцией Василевского А.В.- Новосибирск, 2016. - № 5 (4). - С. 60-61.
72. Рудницкая, А.А. Изучение причин межличностных конфликтов в студенческой среде / А.А. Рудницкая // В сборнике: Педагогика и педагогический процесс: современные тенденции и перспективы развития сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 448-450.
73. Рудницкая, А.А. Коммуникативные способности в профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения / А.А. Рудницкая // Актуальные вопросы теории и практики педагогической науки: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции 30 апреля 2016 г. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2016. - С.52-58.
74. Рудницкая, А.А. Организационно-педагогические условия профилактики межличностных конфликтов в профессионально-образовательной среде / А.А. Рудницкая, Н.А. Пахтусова // Современные тенденции в образовании: новые

педагогические технологии и электронные средства обучения: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции, 31 октября 2017 г. Екатеринбург: НОО «Профессиональная наука», 2017. - С. 197-200.

75. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. /Пособие для руководителей образовательных учреждений. /Под Ред. Лазарева В.С. -М.: Центр социальных и экономических исследований, 2020. -158с.

76. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: Кн. для учителя. М.: Просвещение, 1991. - 128 с.

77. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов н/Д.: Изд-во "Феникс", 1997. 512 с.

78. Скотт Д.Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.- 190 с.

79. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. Серия «Университетский учебник». СПб, 2000.

80. Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации / А. В. Спатарь // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2015. - С. 95-98.

81. Степанова, Н. В. Особенности адаптивного поведения в межличностных конфликтах / Н. В. Степанова // Концепт. - 2016. - №9. - С.119-124.

82. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов.- М., 1996.- 176 с.

83. Сухомлинский В.А. Методика воспитания коллектива. М., 1981.

84. Съедин С.И. Применение некоторых количественных методов в конкретных психолого-педагогических исследованиях.-М.: ВПА, 1974.- 47 с.

85. Тагибова, А. А. Социокультурный конфликт: сущность, структура и характеристика / А. А. Тагибова // Теория и практика общественного развития. - 2016. - №10. - С.41-46.

86. Тарабаева В.В. Источники конфликтов и их профилактика в педагогическом общении // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 103-105.
87. Тимофеев Ю.П., Коваленков Н.Н. Конфликтология.- Астрахань, 1996.-75с.
88. Тренев, Н.Н. Управление конфликтами: Учебно-практическое пособие для вузов / Н.Н. Тренев. - М.: Приор, 2016. - 405 с.
89. Уваров В.Н. Логика темы «Конфликт» в курсе «Социальная технология» // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 162-164.
90. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 272 с.
92. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
93. Фили, Р. Управление организационными конфликтами/ Р. Фили. - М.: ЭКМОС, 2017. - 76 с.
94. Филиппов А.В., Липинский В.К., Князев В.Н. Конфликты в коллективе и методы их предупреждения // Филиппов А.В., Липинский В.К., Князев В.Н. Введение в курс «Социология и психология управления».-М., 1987. С. 56-73.
95. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. -М.: Наука, 1992.- 156 с.
96. Фомин Ю.А. Психология делового общения. 2 изд., перераб. и доп. - Мн.: Амалфея, 2000. - 384 с.
97. Фрыгина Н.И. Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт в условиях группового обсуждения: Дис. канд.психол.наук.-М., 1980.- 149 с.
98. Хасан, Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. - Красноярск - Москва, 2017. - 144 с.
99. Чистякова Т.А. Педагогический конфликт и способы его преодоления.-Л., 1987.- 16 с.

100. Шипилов А.И. Деятельность как одна из детерминант межличностных конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» // 113 Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.-Белгород, 1993.- ч. 2.- С. 168-170

Приложение 1

Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса

Инструкция: Перед Вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет две разновидности ответов – «А» и «Б». Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите одно из утверждений («А» или «Б»), которое в наибольшей степени соответствует Вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в таблице ответов.

1.А) иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) иногда я жертвую своими интересами ради интересов другого человека.

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5.А) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

7.А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

Б) Я первым стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. 9.А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

12.А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет на встречу. 13.А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано, по-моему.

14.А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б) Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать напряжения.

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.

17.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19.А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20.А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.А) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека.

Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

23.А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б) Иногда представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.А) Если позиция другого кажется, ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

- Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25.А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
- Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
- 26.А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
- Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27.А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.
- Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему такую возможность – настоять на своем.
- 28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.
- Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29.А) Я предлагаю среднюю позицию.
- Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
- 30.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Приложение 2

Мотивационные ориентации в межличностных коммуникациях (И.

Д.Ладанов, В. А. Уразаева)

Диагностика мотивационных ориентации в межличностных коммуникациях (И. Д.Ладанов, В. А. Уразаева) раскрывает, что является для человека самым важным и что менее значимо при общении с другим человеком, а также общий уровень гармоничности взаимоотношений

Опросник

1. Мой партнер смотрит на предмет обсуждения всесторонне, учитывая и мою точку зрения.
2. Мой партнер считает меня достойным уважения.

3. Когда обсуждаются различные точки зрения, мы вникаем с партнером в дело по существу. Мелочи нас не волнуют.

4. Я уверен, что партнер понимает мои намерения по поводу создания хороших взаимоотношений с ним.

5. Мой партнер всегда по достоинству оценивает мои высказывания.

6. Мой партнер чувствует, когда в ходе беседы надо слушать, а когда говорить.

7. Я уверен, что при обсуждении конфликтной ситуации проявляю сдержанность.

8. Я чувствую, что партнер может заинтересоваться предметом моего сообщения.

9. Мне нравится проводить время в беседах с партнером.

10. Когда мы с партнером приходим к соглашению, то хорошо знаем, что каждому из нас делать.

11. Если обстановка того требует, то мой партнер готов продолжить обсуждение проблемы до ее выяснения.

12. Я стараюсь идти навстречу просьбам моего партнера.

13. Оба, мой партнер и я, стараемся угодить друг другу.

14. Мой партнер обычно говорит по существу, без лишних слов.

15. После обсуждения с партнером разных точек зрения я чувствую, что это идет мне на пользу.

16. Будучи расстроенным, я использую слишком резкие выражения.

17. Я стараюсь искренне понять намерение моего партнера.

18. Я вполне могу рассчитывать на искренность моего партнера.

19. Я считаю, что хорошие взаимоотношения зависят от усилий обеих сторон.

20. После какой-либо ссоры с партнером мы обычно стараемся быть друг к другу внимательнее.

Ключ к тесту.

Номера вопросов:

- ориентация на принятие партнера: 2, 5, 9, 12, 14, 18, 20;
- ориентация на адекватность восприятия и понимание партнера: 1, 4, 6, 8, 11, 15, 19;
- ориентация на достижение компромисса: 3, 7, 10, 13, 16, 17, 21.

Диапазон каждой из шкал колеблется от 7 до 28 баллов.

Количественная значимость ответов (в баллах) определяется следующим образом:

- а) «Именно так» - 4 балла;
- б) «Почти так» - 3 балла;
- в) «Кажется, так» - 2 балла;
- г) «Может быть, так» - 1 балл.

Интерпретация результата

О степени выраженности каждой из шкал можно судить на основании следующих показателей:

- 21 и более - высокая;
- 8-20 - средняя;
- 7 и менее - низкая.

Общий суммарный показатель, характеризующий абсолютную гармоничность коммуникативных ориентаций, равен 84 баллам.

Уровни общей гармоничности коммуникативных ориентаций могут быть представлены в следующем виде:

- 64 и более - высокий уровень;
- 30-63 - средний уровень;
- 29 и менее - низкий уровень.

Ориентация на принятие партнера указывает на стремление к общению, основанном на взаимном доверии, внимательном отношении и искреннем уважении друг к другу.

Ориентация на адекватность восприятия и понимание партнера говорит о стремлении к созданию хороших взаимоотношений, всестороннему обсуждению возникающих проблем и учету различных точек зрения.

на достижение компромисса говорит о стремлении урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, о стремлении к поиску средних решений.

Приложение 3

Рекомендации по разрешению конфликта в образовательном учреждении

- Признать существование конфликта, то есть признать наличие у всех участников противоположных целей и методов;

- Признать необходимость проведения переговоров, договорившись заранее (по телефону) и продумав, есть ли возможность решения конфликта без посредников;

- Заранее определить круг вопросов, составляющих предмет конфликта; на этом же этапе определить, что в восприятии предмета конфликта - домыслы, а что конкретные факты;

- Постараться посмотреть на предмет конфликта неэмоционально; занять позицию оппонента, представить, как конфликт видит он; определить для себя, на какой компромисс вы готовы и что может быть целью переговоров;

- Открытое общение - это основное условие конструктивного разрешения конфликтной ситуации. Таким образом, первое условие - выслушать и продемонстрировать слушание, получить как можно больше информации. В обсуждении конфликта желательно выяснить, как каждый понимает проблему, признать, что ваши действия и поступки могли привести к конфликту. Далее необходимо прояснить: соответствует ли поведение каждого участника сложившейся ситуации; как можно наиболее логично и

полно изложить общую проблему, отметить вопросы, в которых участники конфликта либо расходятся, либо солидарны и понимают друг друга;

- Разработать книгу отзывов и предложений по работе организации.