



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

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Управление конфликтами в образовательных организациях

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры
«Управление образовательными организациями»**

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

87,75 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 23 » января 2023 г.

зав. кафедрой ППиПМ

Волчегорская Евгения

Юрьевна

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-308-179-2-1

Бородина Юлия Владимировна

Научный руководитель:

канд. пед.наук, доцент

Шишкина Ксения

Игоревна

Челябинск

2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты проблемы управления конфликтами в образовательной организации.....	6
1.1 Понятие конфликта в психолого-педагогической литературе.....	6
1.2 Специфика формирования конфликтной ситуации в педагогическом коллективе.....	17
1.3 Особенности управления конфликтами в образовательной организации	35
Выводы по главе 1.....	56
ГЛАВА 2. Практические аспекты проблемы управления конфликтами в образовательной организации.....	60
2.1 Организация и анализ результатов констатирующего этапа эксперимента.	60
2.2 Программа формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации.....	81
2.3 Дорожная карта мероприятий внедрения проекта программы формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации	91
Выводы по 2 главе.....	94
Заключение	98
Список использованных источников	102
Приложение А	111
Приложение Б.....	113
Приложение В	114
Приложение Г	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы и темы исследования обусловлена вопросами формирования системы педагогического взаимодействия в образовательной организации. Конфликты являются естественным проявлением любой развивающейся среды. Противостояние, возникающее в процессе взаимодействия людей, может быть обусловлено разнообразными причинами. Управление конфликтами рассматривается как на уровне межличностного взаимодействия, так и на уровне групп и организаций. В этой связи вопрос изучения конфликтов является актуальной научной проблемой. Управление конфликтами рассматривается как на уровне межличностного взаимодействия, так и на уровне групп и организаций. В этой связи вопрос изучения конфликтов является актуальной научной проблемой. Рассмотрение конфликтов, способов управления конфликтными ситуациями и их разрешения ведет свое начало с эпохи древнейших цивилизаций. Вопросы сопоставления источников конфликтов, их причин и поиски преодоления рассматривались в трудах китайских, хеттских, античных, средневековых философов. Необходимо отметить отсутствие единства, которое существует до сих пор, в определении конфликта как явления. С одной стороны, конфликт рассматривается как необходимое условие развития общества, человека, организации, с другой – как источник разрушения и опасности. В зависимости от этого изменяются подходы к процессу управления конфликтами и выбору методов разрешения.

Актуальность исследования, соответственно, определяется необходимостью изучения особенностей конфликтного взаимодействия с целью совершенствования системы управления конфликтами в школе. На социальном уровне исследование рассматривает возможности преодоления

противоречий, обусловленных инновациями в образовательной системе, которые являются источником напряжения для всех участников процесса обучения и заинтересованных лиц. Это обстоятельство выступает источником социально-психологической напряженности, что оказывает влияние на педагогов, учащихся, родителей и администрацию учебного заведения. В этой связи значимым становится вопрос качества образования на уровне преподавания, усвоения и реализации, что обуславливает эффективность социального взаимодействия.

В ежедневном взаимодействии в школьной организации часто возникают стрессогенные ситуации, которые служат источником конфликтов, требующих безотлагательного решения. Руководящий состав учебного заведения оказывается в эпицентре многих противоречий, поэтому одной из ведущих функций менеджера организации является управление конфликтами. В этой связи понимание специфики формирования конфликтных ситуаций и способов их разрешения является актуальным вопросом в деятельности руководства образовательной организации.

Противоречие: между необходимостью осуществления процесса управления конфликтами в образовательной организации с одной стороны, и возникающей потребностью обеспечения руководства образовательных организаций соответствующим методическим материалом, с другой.

Проблема: каким должно быть содержание программы формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации?

Выделенные противоречия и проблема позволили сформулировать тему исследования: «Управление конфликтами в образовательной организации».

Цель исследования – анализ процесса управления конфликтами в образовательной организации с целью разработки программы

формирования корпоративной культуры направленной на управление конфликтами в образовательной организации.

Объект исследования – процесс управления конфликтами.

Предмет исследования – механизмы управления конфликтами в образовательной организации.

Сформулированная цель определила необходимость решения следующих **задач**:

1. Рассмотреть понятие «конфликт» в психолого-педагогической литературе.

2. Теоретически изучить специфику формирования конфликтной ситуации в педагогическом коллективе.

3. Теоретически изучить особенности управления конфликтами в образовательной организации.

4. Выявить уровень проявленности конфликтного взаимодействия в школьном коллективе.

5. Разработать программу формирования корпоративной культуры, направленную на управление конфликтами в образовательной организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды ученых, посвященные проблеме коммуникативного взаимодействия в процессе конфликта. В трудах Попова В. М., Ляпунова С. И., Касаткина Л. Л., Белоус Н. А., Андреевой В. Ю., Томаса К., Ильина Е. П. и ряда других исследователей освещаются такие понятия конфликтологии, как стили руководства и их влияние на психологический климат коллектива, способы разрешения конфликтов, стили конфликтного поведения и др.

Практическая значимость работы: в исследовании разработаны рекомендации по управлению конфликтами в образовательной организации и предложены мероприятия по внедрению корпоративной культуры в школе.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что обосновано содержание и методологическая основа программы формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации.

На различных этапах работы и при решении отдельных задач использовался широкий спектр **методов**:

Теоретические методы: анализ философской, психолого-педагогической, учебно-методической литературы, нормативных документов по проблеме исследования; понятийно-терминологический анализ.

Эмпирические методы: анкетирование, тестирование, опрос, качественный и количественный анализ результатов.

База исследования: коммунальное государственное учреждение «Гимназия №5 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Апробация исследования осуществлялась путём участия в СХVIII Студенческой международной научно-практической конференции «Научное сообщество студентов XXI столетия» октябре 2022 года, по итогам которой была опубликована статья «Методы разрешения конфликтов в образовательных организациях», в сборнике материалов конференции на сайте научного издательства СИБАК. Кроме того, в ходе исследования были опубликованы статьи «Совершенствование процесса управления конфликтами в образовательном учреждении» в № 35(205)«Научного журнала «Студенческий» и "Миссия школы как основа формирования корпоративной культуры образовательной организации" в № 40(210)«Научного журнала «Студенческий».

Работа имеет традиционную структуру и состоит из введения двух глав, заключения списка использованных источников, содержащего 114 наименований, 5 рисунков, 3 таблиц, 4 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие конфликта в психолого-педагогической литературе

В настоящее время успех человека во многом определяется умением вести себя в конфликтной ситуации. В этой связи значимым становится вопрос умения эффективного управления конфликтами, поддержания эмоционального климата и выстраивания отношений в организационном взаимодействии. Способность эффективно выстраивать линию поведения в ситуации противостояния предполагает наличие целевой установки в конфликтных действиях. Конфликт предполагает присутствие противоборствующих сторон. При этом в противостоянии могут быть задействованы другие участники, напрямую не связанные с конфликтной ситуацией, они, как правило, «выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия» [8]. В организационном конфликте могут быть задействованы разные субъекты: индивидуумы, группы людей, организационные отделы. Противоборствующие стороны конфликта принято называть оппонентами. В настоящее время существует несколько точек зрения в определении конфликта. Конфликт в организации определяется как «такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок)» [72]. Более категоричный подход к пониманию конфликта рассматривает его как разрушительное явление: «конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности» [9].

Более сдержанное определение понятию состоит в рассмотрении конфликта как закономерного явления развития динамичной системы: «конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [72]. Конфликт является естественным следствием формирования взаимоотношений разных сторон, характеризующихся различием взглядов на определенное явление, событие, ситуацию и т. д. и «имеет как положительный, так и отрицательный характер» [64].

Конфликт обуславливается различиями взглядов, позиций, интересов, потребностей и т. д. и становится допустимым и желательным для выявления разнообразных точек зрения, противоречий, скрытых процессов, таким образом становясь источником развития организации и личности.

Исследование конфликтов осуществляется на уровне различных научных сфер: психологии, философии, права, социологии, экономики, этики, менеджмента и др. Конфликт может выступать как источником проблем, так и способом их решения в зависимости от отношения к конфликту и способности им управлять. Процесс управления конфликтами необходим с целью продуктивного использования конфликтной ситуации. Вопросами конфликтного менеджмента занимается конфликтология – «система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими» [32].

Областью исследования конфликтологии являются вопросы появления конфликта и его объяснения как явления общественной жизни, включая определение его природы, роли в развитии человеческих отношений на личностном и коллективном уровне. Помимо этого

конфликтология занимается исследованием отдельных конфликтов на уровне личностных, групповых, коллективных взаимоотношений в семье, организации, между отдельными индивидуумами, отдельная отрасль конфликтологии направлена на исследование внутриличностных противоречий. «Участники реальных конфликтов являются носителями акцентуированного сознания, в котором возникшие противоречия отражаются в эмоционально конфликтной форме» [33]. Противоречие, вызвавшее противостояние, может быть обусловлено личными причинами, убеждениями, представлениями, ожиданиями как на уровне группы людей, так и на уровне государства. В этой связи теоретическую базу исследований в конфликтологии составляют идеи, получившие свое развитие в смежных областях научного знания.

Одним из фундаментальных вопросов конфликтологии является исследование причин возникновения конфликта и его сущности. В решении этого вопроса существует два подхода: функциональный и структуралистский. Функционалисты опираются на ролевые взаимоотношения между различными представителями общественной иерархии. Структуралисты отталкиваются от строения социума и его развития.

Одной из наиболее значимых проблем конфликтологии является объективность в исследовании конфликта, которая предполагает необходимость преодолеть активную включенность участников в процесс. Объективность основывается на двух противоположно направленных тенденциях: стремлении к интеграции и согласию и противоречивости общественного развития, основанной на противостоянии интересов. Объективное исследование конфликта предполагает подход к определению противостояния как необходимого элемента общественного развития, безоценочной его интерпретации. При этом существует подход, предполагающий исследование с опорой на субъективную позицию.

Изучение субъективности конфликта опирается на индивидуальное восприятие конфликта участниками, рассмотрение личной позиции каждого участника. Обе стороны исследования являются необходимыми элементами процесса познания конфликта, поскольку позволяют осуществить максимально полное описание конфликтной ситуации, произвести необходимую оценку без включения в процесс, предусмотреть индивидуальные особенности восприятия противостояния противоположными сторонами.

Наиболее продуктивным в исследовании особенностей конфликта является комплексный подход, создающий максимально полное представление о конфликте, его причинах, противоборствующих сторонах, возможностях преодоления и основах предотвращения. Разностороннее рассмотрение конфликта обусловлено природой конфликта как явления. Как правило, противостояние, обуславливающее конфликтную ситуацию, определяется наличием противоречий в различных сферах человеческой жизнедеятельности. Основой противоборства могут служить одновременно психологические, социальные, экономические, политические, духовные, познавательные интересы участников. В этой связи конфликтология использует методы различных наук в процессе анализа конфликта. Соответственно, в межличностном конфликте предпочтительны психологические и социальные методы исследования, в организационном конфликте, помимо социально-психологических методов необходимы социологические, статистические методы.

В процессе исследования конфликта внутри организации, в том числе образовательной, изучение конфликтов осуществляется на трех уровнях: фундаментальном, теоретическом, эмпирическом. Фундаментальный уровень формирует теоретическую базу, позволяет определить принципы исследования. Теоретический уровень изучения конфликта рассматривает научные теории, исследует закономерности и

специфические свойства конфликтов. Эмпирический уровень рассмотрения конфликта предполагает непосредственное изучение конфликтной ситуации и вопросов ее разрешения на различных уровнях.

В процессе исследования важное место занимает вопрос дифференциации понятий «конflikта» и «конflikтной ситуации». Конфликт, как было рассмотрено ранее – это противоборство интересов, целей, представлений и т.д. Конфликтная ситуация составляется из различных условий, причин, личностных предпочтений, внутренней напряженности, которые приводят к конфликту. По мнению Линчевского Э. Э., конфликтной можно считать такую ситуацию, в которой кто-либо из её участников находится в состоянии готовности к конфликту [33]. Напряженная ситуация в отношениях не в каждом случае может быть определена в качестве конфликтной. В частности, противодействие сторон без эмоциональной включенности не является конфликтной ситуацией. То же можно сказать о негативном отношении субъектов и испытываемых ими отрицательных состояниях, если они не сопровождаются противодействием. В таких случаях ситуация обозначается как «предконflikтная» [8].

Конфликтная ситуация включает три компонента: когнитивный, поведенческий, эмоциональный. Эмоциональный компонент подразумевает наличие отрицательных чувств у участников, сопровождающихся обвинениями, обидами, критикой. Когнитивный компонент подразумевает наличие противоречия, которое служит основой конфликтной ситуации. Деятельностный компонент предполагает выполнение определенных действий, представляющих собой борьбу, столкновение, соперничество на основе возникшего противоречия. Т.е., противоречие является движущей силой конфликта и определяет наличие противоборствующих сторон, которые столкнулись с ситуацией нарушения интересов, попрания ценностей, создания препятствий на пути

к цели и т.д. «Для того чтобы на основе имеющихся противоречий возник конфликт (конфликтное отношение и/или конфликтное действие) необходимо, во-первых, осознание наличия этих противоречий участниками, во-вторых, нацеленность сторон разрешать имеющиеся противоречия определенным образом, а именно – конфликтным» [42]. Соответственно, противоречия не обязательно являются основой конфликта. Противоречия являются источником развития общественного института, служат стимулом для активизации творческого потенциала, формируют новый взгляд на сложившиеся обстоятельства, активизируют поиски новых подходов и решений. Противоречия, создавая предконфликтную ситуацию, обуславливают возможность дальнейшего развития и поиск решений. В зависимости от выбранного способа формируется конфликт или ослабляется и снимается противоречие. Снятие напряжения, обусловленного противоречием, возможно при удовлетворении потребностей субъектов конфликта и согласовании «индивидуальных мотиваций с господствующими ценностными ориентациями» [75]. В случае, когда противоречия остаются нерешенными, разрастается напряжение, источником которого становится несовпадение целей различных субъектов.

Организационный конфликт также строится на противоречиях. Он проявляется как одна из форм «существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного порядка» [48]. Любая организация представляет собой упорядоченную структуру, которая обуславливает необходимость подчинения индивидуальных интересов групповым, что приводит к противоречиям, обусловленным отсутствием согласования «формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива» [1]. Это рассогласование является естественным проявлением взаимоотношений внутри организации, обусловленных разногласиями, связанными с производственными вопросами. Конфликт служит

отражением осуществления «социальных связей и отношений между людьми, способа взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборства взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [4]. Т.е. в преимуществе своем конфликт является источником развития организации и ее членов.

Конфликтное поведение оппонентов можно разделить на три типа стратегии в зависимости от речевых проявлений. Инвективная стратегия в конфликтном речевом поведении направлена на нанесение ущерба позитивному представлению адресата о себе и включает использование стилистически сниженной лексики, ироничных и саркастичных комментариев, дискредитирующей информации. Дискредитивная стратегия речевого поведения в конфликте направлена на снижение положительного имиджа оппонента, ослабление его авторитета, разрушение репутации, изменение представлений о противнике посредством отрицательных высказываний. Стратегия вербальной агрессии состоит в нанесении ущерба адресату и проявляется в манипулятивном воздействии, направленном на побуждение к вынужденным действиям по желанию противника, занимающего наступательную позицию. Одной из разновидностей вербальной агрессии является коммуникативный саботаж, который определяется как фигура лингвистической демагогии или манипулятивный приём информационного воздействия, при котором предыдущая реплика игнорируется, а в ответ вводится новое содержание» [7]. Названные стратегии основаны «на приоритете интересов говорящего над интересами слушающего» [41] и при управлении конфликтами не являются эффективными для совершенствования развития образовательной организации.

Подходы в определении роли конфликтов в развитии организации основываются на рассмотрении необходимости развития противоречий. Ряд исследователей, придерживающихся традиционалистского подхода,

утверждает необходимость избегания конфликтов при максимальном применении предупредительных мер. Другие специалисты, сторонники интеракционного подхода, считают конфликт необходимым источником успешного развития коллектива. Большинство современных исследователей придерживаются мнения о том, что конфликт является естественным следствием развития любой системы, но при этом в совершенствовании системы играет роль не сам конфликт, а способ его разрешения. В этой связи значимым становится вопрос определения уровней конфликта для формирования стратегии управления. Уровни конфликтов могут быть охарактеризованы по следующим основаниям: по характеру конфликтующих сторон, по источникам разрешения, по общественным основаниям, по субъективным показателям и др. Каждая классификация определяет необходимые показатели противоречий.

Характер конфликтующих сторон определяет следующие разновидности конфликтов: межличностные, межгрупповые, конфликты интересов, этнонациональные, статусные, конфликты между ассоциациями; межинституциональные, «между государственными образованиями» [31]; межкультурные.

Источники разрешения конфликтов представлены наиболее широкой классификацией, которая включает следующие показатели: источники возникновения, социальные последствия, масштабность, формы противодействия, условия происхождения, отношение субъектов к конфликтному взаимодействию, тактику.

Общественные основания определяют типологию конфликтов на уровне процессов в социуме. Таким образом, рассматриваются следующие группы конфликтов: политические, социальные, экономические, образовательные, этнические и т.д.

По субъективным показателям осуществляется выделение внутренних и внешних конфликтов. Внутренние конфликты имеют

личностный характер. Внешние конфликты возникают на различных уровнях: между индивидуумами, между группами, между человеком и группой.

Однако, как было сказано выше, в конфликтной ситуации наибольшее значение имеет умение управлять конфликтом с целью эффективного развития организации и участников. В этой связи менеджеру или медиатору важно не только определять уровень конфликта, но и его тип, который может определяться объемом, длительностью, источником, проявленностью. Каждый тип имеет свои подтипы. В частности, объем конфликта опирается на внутренние и внешние показатели. Длительность конфликта определяется сроками протекания, соответственно, конфликты разделяются на кратковременные и долговременные. Источником конфликта могут быть как объективные условия и ситуации, так и субъективное состояние участников. По степени проявленности конфликты могут быть открытыми и скрытыми.

Каждый конфликт проходит несколько этапов: зарождение, созревание, инцидент, столкновение, развитие, постконфликтная ситуация. Зарождение конфликта происходит на основе активизации противоречий, существующих в отношениях. Далее следует созревание конфликта, которое происходит в процессе выбора приемлемых и неприемлемых связей и форм взаимоотношений. Следующим этапом развития конфликта является инцидент, который определяется позицией одной из сторон: «борец за справедливость, провокатор, судья, жертва, базарная баба» [59]. Четвертый этап конфликта представляет собой непосредственный процесс его протекания, т.е. включает ситуации столкновения, противодействия, эмоционального всплеска. Далее происходит развитие конфликта, которое проявляется в проявлении взаимодействия конфликтующих сторон, а также в преобразовании взаимоотношений участников конфликта. Затем наступает этап постконфликтной ситуации, который определяется

условиями управления конфликтом. С целью успешного управления конфликтной ситуацией для развития организации важным этапом исследования является понимание причин возникновения конфликтов. Организационные конфликты могут быть вызваны следующими причинами:

- 1) отсутствием четкости в определении прав и обязанностей заинтересованных сторон;
- 2) недостатком ресурсов для развития участников;
- 3) отсутствием согласованности в действиях или ее низкий уровень;
- 4) противоречивостью требований и указаний;
- 5) несовпадением целей индивидуума и группы;
- 6) несоответствием условий работы заявленным требованиям или ожиданиям членов коллектива;
- 7) наличием психологических противоречий;
- 8) недостатком профессионализма.

Рассмотрение представленных причин позволяет сделать вывод о том, что в ряде случаев источником противоречия могут выступать не только члены коллектива, но и руководитель организации. «Особенно ярко это проявляется, если руководитель как личность мнителен, позволяет себе личные выпады, злопамятен и не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии» [34].

На основании сказанного можно сделать следующие выводы. В настоящее время актуальным является вопрос управления конфликтами на уровне организации, поскольку при умелом влиянии на конфликт возможно эффективное развитие организации. Конфликтом является столкновение индивидуумов или групп, обусловленное наличием противоречий целевых установок, убеждений, интересов, суждений, мотивов поведения и т.д. Изучение конфликтов осуществляется в

различных областях знаний: в философии, психологии, праве, социологии, этики, экономики, менеджменте, политологии и др. Исследование причин конфликта осуществляется на функциональном и структуралистском уровне. При этом учитываются объективные и субъективные показатели развития конфликта. Наиболее эффективно изучение конфликта осуществляется при использовании комплексного подхода, с учетом когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов. Источником конфликта являются противоречия, которые выступают толчком для обновления взаимоотношений в организации, поиска новых подходов и изменение отношений.

Конфликты могут проявляться на индивидуальном, групповом уровнях, в ходе противоборства личности и группы, а также конфликты могут иметь внутрличностный характер. Типология конфликтов строится по различным основаниям. В зависимости от исследовательского подхода определяются следующие группы конфликтов: по источнику возникновения, по социальным последствиям, по масштабу, по особенностям противодействия, по условиям происхождения, по характеру отношения субъектов, по тактическим показателям, по объему, по временным характеристикам, по степени проявленности. Исследование конфликта позволяет выделить в его рамках следующие этапы: зарождение, созревание, инцидент, столкновение, развитие, постконфликтная ситуация, а также определить причины возникновения. Определение названных показателей позволяет рассмотреть теоретические особенности управления конфликтами в образовательных организациях.

Таким образом, под конфликтом, вслед за Кибановым А. Я., мы будем понимать «проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [4]. Опираясь на приведенное

понимание конфликта, рассмотрим проявления ситуаций противостояния в учительской среде.

1.2 Специфика формирования конфликтной ситуации в педагогическом коллективе

Коллектив педагогов общеобразовательного учреждения является уникальной системой, которая формируется с учетом запросов социума, требований системы образования, изменений нормативных показателей, родительских предпочтений, интересов и особенностей учащихся. Названные факторы оказывают значительное влияние на взаимоотношения в педагогическом коллективе. Помимо этого, педагоги обладают набором профессиональных, психологических, физиологических качеств, определяющим характер взаимоотношений в образовательной среде. В педагогических коллективах «причинами конфликтов могут быть противоречащие взгляды, ценности, потребности, интересы, цели, мотивы и различные установки отдельно взятых индивидуумов или целых групп людей» [62]. Нарушение правил, представлений, несоответствие ожиданиям становится источником возникновения конфликтной ситуации. В этом процессе значимое влияние оказывает психологическая совместимость членов коллектива. В настоящее время утверждение о том, что педагогу необходимо отрешиться от личных предпочтений и оставить эмоции за порогом школы, потеряло свою актуальность, поскольку необходимость подавлять индивидуальность способствует формированию неконтролируемой агрессии и усиливает развитие деструктивных конфликтных ситуаций. При отсутствии психологической совместимости участников педагогического коллектива значимой становится роль руководства образовательной организации в распределении трудовых поручений и обязанностей между подчиненными, поскольку «влияние психологических характеристик личностей на их совместимость следует

рассматривать в неразрывной связи с особенностями выполняемой деятельности» [58].

Проблема психологической совместимости становится особенно актуальной в процессе формирования функциональной грамотности учащихся, поскольку оказывает значительное влияние на развитие мягких навыков, играющих значительную роль в развитии школьников. Совместимость определяется наличием личностных и профессиональных качеств, оказывающих влияние на эффективность социального взаимодействия. Соответственно выделяется два типа совместимости: деловая и нравственно-коммуникативная. Для педагога в сфере деловой совместимости значимой становится профессиональная компетенция, которая включает уровень теоретической подготовки, общекультурные навыки, социально-педагогические умения. В области нравственно-коммуникативной совместимости наибольшую роль играют навыки выстраивания взаимоотношений и межличностного взаимодействия, которые включают общечеловеческие качества: внимательность, доброжелательность, тактичность, толерантность, справедливость и др. Специфика педагогического коллектива определяется необходимостью тесного взаимодействия всех участников в процессе достижения образовательных, развивающих, воспитательных целей. Учет психологической совместимости в выполнении совместной деятельности является основой эффективности выполняемой работы, способствует развитию организации образования, в частности, в учебной, научно-исследовательской, общественной, организаторской деятельности, а также оказывает влияние на повышение уровня успеваемости учащихся. Благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе способствует снижению уровня конфликтности в образовательной организации и повышению эффективности процесса управления возникающими конфликтами. При учете совместимости педагогов в общей деятельности причиной конфликта может стать, как

правило, ситуационная несовместимость, предполагающая быстрое разрешение вопросов, способствующая профессиональному развитию и повышению уровня совместимости участников конфликтного взаимодействия.

Совместимость предполагает согласие участников совместно выполняемой деятельности по многим или по всем вопросам. Несовместимость, как правило, выражается в отсутствии согласия, что приводит к формированию конфликтной ситуации. Отсутствие согласия может быть вызвано разными причинами, которые можно распределить на несколько групп.

В первой группе источником конфликта в педагогическом коллективе может выступать профессиональные затруднения педагогов, которые проявляются в неупорядоченности организационных процессов, ненадлежащем исполнении обязанностей, что приводит к рассогласованию действий заинтересованных сторон. В результате возникает недостаток ресурсов, нарушение коммуникативных процессов, неопределенность в выполнении поставленных задач. Затруднения проявляются через «субъективное состояние напряженности, тяжести, неудовлетворенности, которое вызывается внешними факторами деятельности и зависит от характера самих факторов, образовательной, нравственной и физической подготовленности человека к деятельности и отношения к ней» [11]. Соответственно возникают противоречия в деятельности педагогических работников, который формируют причины для развития конфликта. Главным образом противоречия возникают в профессиональных сферах деятельности и могут проявляться на различных уровнях:

- 1) во взаимодействии с учащимися;
- 2) в диагностике их поведения;
- 3) в определении целеполагания на уроке;
- 4) в выборе технологий, приемов, форм обучения;

- 5) в воспитании навыков учебной деятельности;
- 6) в формировании интереса к изучаемому предмету в частности и к учению, в целом;
- 7) в налаживании контактов с коллегами;
- 8) в объективности оценивания школьников;
- 9) в выборе стратегии поведения в проблемной ситуации.

Помимо перечисленных затруднений, способствующих развитию конфликтной ситуации на фоне выполнения трудовых процессов, значительные трудности вызывает необходимость «указать тип и форму каждого урока, конкретизировать три группы планируемых результатов обучения (прежде всего уровень освоения предметных знаний и универсальных учебных умений), продумать виды и формы контроля и желательно указать домашние задания по предмету на год вперед. Учитель никогда раньше не делал такой работы и не всегда понимает, для чего это нужно; большие трудности вызывает и нечеткость определения универсальных учебных умений школьника, заданных как ожидаемый результат» [18]. Названные противоречия вызывают рассогласованность действий педагогов и нарушение трудовых процессов, что ведет к формированию конфликтной ситуации, предотвращение которой обусловлено наличием четкого распределения ответственности, ясной постановкой целей, оптимизация выполняемых действий, налаженный процесс коммуникативного взаимодействия, взаимообмен опытом, повышение квалификации педагогов, самоанализ деятельности, развитие ценностного подхода к совершенствованию профессионального мастерства, совместное проектирование уроков; проведение мастер-классов с последующим обсуждением, внедрение практических занятий направленных на освоение новых образовательных технологий, навыков мотивационного менеджмента, развитие самостоятельности школьников в освоении учебного материала, проектирование вариативных стратегий поведения на уроке с использованием различных типов уроков и т.д.

Вторая группа причин конфликтов обусловлена социально-психологическими особенностями членов коллектива. При этом несовместимость, приводящая к конфликтам, может быть обусловлена типом личности, характером, темпераментом, ценностями, интересами, потребностями и т.д. В данном случае учет совместимости при формировании коллектива и выполнении групповых действий играет значимую роль. Однако не менее важными в этом процессе оказываются внутренние установки педагогов, их стремление к эффективному и продуктивному взаимодействию, навыки самоконтроля и саморегуляции, адаптивные способности, толерантность, умение приспосабливаться к меняющимся условиям – то есть для предотвращения социально-психологических конфликтов наличие у педагогов мягких навыков является весомым показателем, поскольку они «охватывают широкий спектр навыков, компетенций, поведенческих моделей, ценностных установок, а также личностных качеств, позволяющих субъекту эффективно ориентироваться в окружающей среде и взаимодействовать с ней, успешно сотрудничать с другими членами общества, продуктивно работать и достигать поставленных целей. Эти навыки широко применимы в различных сферах деятельности и дополняют собственно академические и профессиональные навыки и знания» [33]. В педагогической деятельности мягкие навыки служат основой успешности образовательного процесса и снижения уровня конфликтного взаимодействия. В составе мягких навыков предполагается наличие ряда характеристик у педагога, к которым относятся следующие [22]:

- 1) комплексное многоуровневое решение педагогических проблем;
- 2) критическое мышление как профессионально-ориентированный вид мышления, способствующий продуктивности педагогической деятельности;

- 3) креативность как способность к творческому поиску, нестандартному решению педагогических задач, характеризующаяся критериями: скорость (продуктивность) и гибкость мысли, оригинальность, любознательность, точность и смелость;
- 4) управление людьми (обучающимися);
- 5) сотрудничество с другими (коллегами, руководством, родителями, обучающимися, внешними партнерами);
- 6) эмоциональный интеллект;
- 7) суждение и принятие решений;
- 8) клиентоориентированность;
- 9) умение вести переговоры;
- 10) когнитивная гибкость;
- 11) селф-менеджмент.

Перечисленные навыки обеспечивают совместимость специалистов и значительно способствуют снижению уровня конфликтности в педагогическом коллективе. В образовательной организации, сотрудники которой обладают названными качествами, значительно уровень конструктивного развития конфликтной ситуации значительно повышается.

К третьей группе причин конфликтов относятся инновационные процессы, происходящие в образовательной системе, необходимость вносить изменения в устоявшуюся систему. В предупреждении конфликтов нововведений важно учитывать особенности реакции коллектива на обновления. В частности, «лишь 20 % работников склонны к поиску лучшего при наличии «хорошего». Остальные 80 % ориентированы на то, чтобы сохранить уже достигнутое» [24], поэтому для эффективного управления педагогическим коллективом необходимо опереться на авангард в мотивации и принятии обновлений не готовых к переменам учителей. Однако с учетом инертности педагогического коллектива, обусловленной психологическими и организационными причинами, важно

предусмотреть, что в выполнении инновационной деятельности педагоги могут столкнуться с эмоциональным выгоранием. «Распространённость этого состояния среди педагогов в наиболее лёгкой фазе (напряжения) отмечается в 11,5 % случаев, в наиболее тяжелой (истощения) – в 12 %. Наиболее характерной является фаза резистенции (до 38 % случаев – сформировавшаяся, до 44,5 % – в стадии формирования), отличительными особенностями которой являются тенденции к проявлениям неадекватного эмоционального реагирования, расширения сферы экономии эмоций, редукции профессиональных обязанностей» [76]. С учетом указанных факторов для эффективного управления конфликтами, вызванными инновационными процессами, применение демократического стиля управления и формирование понимания «необходимости педагогического и личностного самосовершенствования» [67] становится основой принятия изменений в педагогическом коллективе. Предпочтительной является стратегия, при которой «противодействие несогласных уменьшается путём привлечения на свою сторону первоначальных противников» [48]. В таком случае конфликтные ситуации сводятся к минимуму, что, в целом, создает комфортную среду обучения в образовательного учреждения. Однако, как было указано выше, конфликты являются основой развития организации. В таком случае важно формировать среду позитивного восприятия конфликтов в педагогическом коллективе с точки зрения стимулирования профессионального роста. При восприятии конфликтов естественной частью развития организации и коллектива указанные причины противоречий: профессиональные затруднения, социально-психологические особенности, инновационные процессы, – позволяют преодолеть трудности в педагогической деятельности. «Позитивная роль конфликта вытекает из его природы, понимания сущности и описывается через совокупность характеристик, функций и последствий его конструктивного разрешения для личности и социума» [36]. В этой связи

значимым представляется формирование конфликтологической компетентности педагогического коллектива.

Особенности коммуникации в педагогической среде определяются высоким уровнем социального взаимодействия, необходимостью соблюдения «интересов ребенка, обеспечение его творческого и духовного развития. Факторами высокой организационной культуры педагогического коллектива являются четко выраженные, осознанные ценности и убеждения, осознаваемые и принимаемые всеми членами коллектива, выступающие как ориентиры деятельности, а также желательные для членов коллектива взаимоотношения» [30]. Специфика педагогической деятельности определяет характер протекания конфликта. Педагогический конфликт, как правило, носит стихийный характер и обуславливается системными противоречиями. Особенности внутренней организации педагогической деятельности вызывают формирование негативно окрашенного эмоционального фона, что обуславливает возникновение конфликтной ситуации, в которой задействуются, как правило, все участники учебно-воспитательного процесса. Система школьного образования предполагает формирование, становление и развитие личности, что неизбежно вызывает причины возникновения конфликта, основным источником которого выступает отсутствие навыков коммуникативного взаимодействия, а также противоречия, как неизбежное следствие развивающихся систем. Среди наиболее распространенных противоречий выделяются:

- 1) несовпадение новых требований образовательной системы и традиционными способами обучения и воспитания, принятыми в педагогической среде;
- 2) рассогласование между необходимостью внедрения новых способов образовательного менеджмента и отсутствием готовности

руководителей к использованию управленческих решений, отличающихся от принятых ранее;

3) снижение скорости реагирования педагогических коллективов на активные изменения требований общества к образовательной системе.

Причинами названных противоречий являются противоречия образовательной системы как развивающегося института. Это обстоятельство служит толчком к развитию конфликтов и совершенствованию педагогического процесса при наличии конфликтологической компетентности, которая предполагает формирование конструктивного восприятия конфликтной ситуации членами педагогического коллектива и эффективное управление конфликтом со стороны руководящего состава.

Конфликтологическая компетентность может быть проявлена на деструктивном, конформном и конструктивном уровне [12]. Деструктивные проявления выражаются в избегании, непрямых (манипулятивных) действиях, конкуренции, асоциальном или угрожающем поведении, речевой агрессии, дискредитации противника, в нежелании вступать во взаимодействие, отсутствии стремления к диалогу участников. Конформный уровень характеризуется импульсивными действиями, уходом от решения, отсутствием стремления к разрешению конфликта, уклоняющемся поведении, осторожных действиях, формальный подход к решению противоречий, поиском компромиссных решений, отказом от утверждения собственной позиции, приспособлением. Конструктивный уровень, который предполагает сформированность конфликтологической компетенции, проявляется в стремлении к разрешению конфликтной ситуации, к социальной поддержке, сотрудничеству, коммуникативному взаимодействию, поиску взаимовыгодного решения, интеграции личных целей с организационными, стремлением к диалоговым решениям и взаимопониманию.

Формирование конструктивного уровня конфликтологической компетенции является основой управления конфликтами в педагогическом коллективе. База конфликтологической компетенции составляется из нескольких уровней профессиональной компетенции учителя: психолого-педагогических знаний, навыков саморегуляции и самоподдержки, поведенческих реакций, ценностный.

Психолого-педагогические знания включают понимание природы конфликта, этапов его развития, навыки самоанализа, определение причин создания конфликтной ситуации. Наличие перечисленных знаний и навыков их применения предполагает способность понимать причины конфликта и объективно оценивать возможности его развития, прогнозировать предполагаемые последствия, принимать перспективные решения.

Навыки саморегуляции предполагают способность управлять эмоциональным уровнем, сохранять спокойствие в ситуации, противоречащей ожиданиям, принимать право других людей на проявление индивидуальности, отличие ценностных установок, религиозных убеждений, этнических особенностей, если это не противоречит уставу организации. Способность проявлять хладнокровие в ситуации эмоциональной напряженности служит основой адекватной оценки ситуации и способствует принятию эффективных решений.

Поведенческие реакции реализуются во взаимодействии с оппонентами, стремлении к сотрудничеству, поиске и устранении причин конфликта или альтернативных способов удовлетворения потребностей противоборствующих сторон. Помимо названных проявлений поведенческие реакции включают управление мимикой, жестами, речевой контроль. Это позволяет снизить уровень напряженности в конфликтном взаимодействии при сохранении активной позиции в конфликте, направленной на его эффективное разрешение.

Ценностный уровень определяет умение четко выражать свою позицию, формировать отношение к позиции оппонента, определять основополагающие параметры в процессе разрешения конфликта, выбирать стиль поведения, способы мотивации и выражения позиции, выбор позиции в конфликтном взаимодействии. Ценностный уровень дает возможность сформировать стратегию управления конфликтом с учетом преследуемых целей.

Исходя из названных уровней формирование конфликтологической компетентности включает навыки управления конфликтом, целевые установки, понимание интересов сторон в конфликте, осознание мотивов поведения, организацию процесса взаимодействия сторон, умения сохранять контроль над ситуацией.

Навыки управления конфликтом подразумевают осознание значимости системного подхода в рассмотрении ситуации, приведшей к противостоянию. При этом в применении системного подхода ведущим является понимание необходимости демократического стиля управления, который предполагает привлечение педагогических работников к процессу управления, что способствует принятию эффективных решений и учету позиций заинтересованных сторон. Преимущества демократического стиля управления состоят в учете социально-психологических особенностей педагогов, осознанном мотивировании деятельности, благоприятных условиях для работы, карьерных перспективах, материальном поощрении, свободной конкуренции, стимулировании инновационной деятельности, одобрении неординарных решений, поддержке инициативы сотрудников. Демократический стиль формирует «творческую активность подчиненных, создавая здоровую рабочую обстановку и атмосферу взаимного доверия и сотрудничества» [49]. Складываются благоприятные психологические условия для работы, которые стимулируют использование сотрудничества как стиля поведения в конфликтной ситуации.

Необходимость следования установленному порядку в образовательной организации, как правило, обуславливает авторитарную систему управления педагогическим коллективом, которая выражается «в построении организации как иерархической пирамиды командования и подчинения в противоположность построению организации как системы, решающей общие проблемы» [21]. Управление конфликтами в таком случае требует системного подхода. Навыки управления становятся основополагающими не только для руководящего состава образовательной организации, но и для каждого члена педагогического коллектива. В состав навыков управления конфликтами включается понимание способов взаимодействия в конфликтной ситуации разных групп людей. К способам управления относятся освобождение, разрешение, урегулирование, устранение. Освобождение проявляется в попытках игнорировать конфликт в надежде, что он сам собой пройдет. Разрешение – самый конструктивный способ управления конфликтом, который включает поиск определения причины противостояния и вариантов ее устранения. Урегулирование предполагает стремление к оптимизации ситуации через переговорный процесс, в том числе, с участием посредников. Устранение конфликта происходит путем разделения противников, смены обстановки. Выбор способа управления конфликтом определяется целями, стоящими перед руководителем и участниками, а также возможностями взаимодействия в коллективе. Приведенные способы более ориентированы на преодоление административно-бюрократических конфликтов, помимо которых в педагогическом коллективе могут возникать коммуникативные.

Такие конфликты обуславливаются трудностями, вызванными либеральным стилем управления, при котором педагоги не получают обратной связи по итогам выполненной работы. В итоге отсутствует осознание завершенности и понимание соответствия выполняемых действий заявленным требованиям. «Причиной коммуникативных конфликтов могут быть также рассогласование или полное несоответствие

коммуникативных целей, коммуникативных ролей, информационных и коммуникативных потребностей и ожиданий, отсутствие коммуникативных конвенций, стремление к информационному приоритету, доступ к информационным ресурсам, демонстрация интеллектуального, личностного превосходства ...» [19]. Помимо этого, коммуникативный конфликт возникает при несоответствии характера выражения побуждения к действию ожиданиям исполнителя. «Внутри диапазона побуждения возможны градации от категорического приказа, требующего беспрекословного повиновения, до скромной просьбы, готовой к отказу» [37]. В результате коммуникационного конфликта в педагогическом коллективе возникает непонимание, игнорирование взаимодействия, напряжение, действия, нарушение понимания причин и следствий и т.д. В зависимости от этого определяются дальнейшие действия, которые определяют результат выполняемого поручения. В качестве навыков управления коммуникативным конфликтом важнейшим является его предупреждение. «К методам, применяемым с целью профилактики конфликтов, относят следующие: внимательное (активное) слушание; желание устанавливать и поддерживать межличностные контакты, обратную связь; корректное отношение, доброжелательность, толерантность, самоконтроль; уклонение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности; технологии переговоров» [32].

Внимательное слушание предполагает активное включение в слова говорящего и выражение ответной реакции через демонстрацию заинтересованности, проявленной в поощрении, повторении сказанного, выражении понимания и обобщении полученной информации.

Профилактика конфликтов через желание устанавливать и поддерживать межличностные контакты, обратную связь поддерживается через создание благоприятного климата в коллективе, атмосферы

сотрудничества и взаимопонимания с учетом позиции и интересов каждого члена коллектива.

Значимым условием предупреждения конфликтных ситуаций является корректное отношение, доброжелательность, толерантность, самоконтроль, которые предполагают способность педагога выстраивать гармоничные коммуникации в зависимости от ситуаций и условий общения; стремление членов коллектива к конструктивному разрешению споров, умение управлять эмоциональным состоянием.

Уклонение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности позволяет снизить напряженность, а в некоторых случаях исключить проявление конфликта. Однако этот способ требует дальнейшей работы по прояснению причин напряжения и разрешению противоречий или снижению напряжения в их восприятии.

Технологии переговоров позволяют рассмотреть конфликтную ситуацию максимально беспристрастно, чему способствует участие медиатора, помогающего сформировать или восстановить благоприятную атмосферу и наладить отношения между конфликтующими сторонами.

В процессе формирования конфликтологической компетенции помимо навыков управления конфликтами, к которым относятся применение демократического стиля управления, предусматривающего комфортный социально-психологический климат в коллективе, профилактика конфликтов и их разрешение посредством снижения напряженности, внимательного слушания и переговоров, значимую роль играют целевые установки членов коллектива и развития образовательной организации. Объединение целевых установок предполагает формирование заинтересованности педагогов в росте и развитии учащихся и школы. Соответственно, значимым становится приобщение индивидуальных ценностей и убеждений членов коллектива к корпоративным интересам школы и целевым установкам системы

образования. Интеграция личных и производственных интересов обуславливает «потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей» [73] и стимулировать личностный рост каждого участника педагогического процесса. В ходе создания условий для совпадения интересов каждого члена коллектива и школы реализуется стратегическая цель образования в Республике Казахстан: «повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина» [30].

Системный подход к управлению конфликтами в педагогическом коллективе включает определение установок, обуславливающих выражение интересов сторон в конфликте, уровни которых проявляются как «заявленные интересы, интересы-цели, интересы-мотивы, интересы-ценности, интересы-потребности» [19]. Для эффективного разрешения конфликта на уровне сотрудничества значимым является определение общих интересов, соотносимых с целевыми установками, что позволит преодолеть противоречия и выстроить конструктивные взаимоотношения, способствующие более эффективной работе образовательной организации. Определение интересов конфликтующих сторон позволяет прийти к общему знаменателю, быстрее преодолеть возникшие противоречия и осознать мотивы поведения оппонентов.

Определение мотивов действий конфликтующей стороны дает возможность быстрого поиска решения посредством удовлетворения потребностей, обусловивших мотивацию вступления в конфликтное взаимодействие. Ведущими в ряду человеческих потребностей, приводящих к противостоянию в ходе социального взаимодействия, являются «мотивации активно-оборонительного поведения;

самоутверждение; достижение цели; общение» [27]. Указанные потребности обуславливают группы мотивов действий участников. Соответственно мотивами поведения оппонентов по степени убывания уровня агрессии можно назвать активную оборону, самоутверждение, устремленность к цели, личностные проблемы. Активная оборона, как правило, сопровождается словесной, иногда физической агрессией. Мотив самоутверждения в поведении проявляется доминированием, стремлением к превосходству и часто выражается в вербальной агрессии и манипулировании. Желание достичь цели любым способом вызывает агрессивные выпады в адрес препятствий, возникающих на пути, пренебрежение чувствами окружающих и служит препятствием в разрешении конфликта. Соответственно, понимание ведущих мотивов поведения в конфликте дает возможность формирования конфликтологической компетенции. В этой связи становится значимой правильная организация процесса взаимодействия сторон

Одним из путей построения коммуникации и действий оппонентов служат переговоры, которые могут быть проведены как с участием медиатора так и без него. Проведение переговоров способствует определению позиций сторон. Помимо переговоров в процессе конфликта эффективно организовать взаимодействие поможет умение анализировать ситуацию без эмоциональной включенности в конфликт. Умение изучить ситуацию включает сбор информации, определение конечного результата конфликтного взаимодействия как точки роста, проработка стратегии поведения, сформулировать мотивационные положения для выхода из конфликта, что позволит определить причины конфликта с каждой стороны. Правильное взаимодействие оппонентов в конфликте предполагает умение конструктивно выражать эмоции и эффективно выстраивать коммуникации. «Умение управлять эмоциями, мотивацией, конфликтами дает преимущество» [58] в ведении конфликтной ситуации и организации процесса взаимодействия сторон.

Еще одним элементом конфликтологической компетенции является умения сохранять контроль над ситуацией, которое находится в тесной взаимосвязи с умением выстраивать коммуникации оппонентов. Ведущим способом сохранения контроля над ситуацией является саморегуляция – «системно-организованный процесс внутренней психической активности человека по инициации, построению, поддержанию и управлению разными видами и формами произвольной активности, непосредственно реализующей достижение принимаемых человеком целей» [6]. Этот процесс служит основой для сохранения спокойствия и невключения в процесс конфликтного взаимодействия. Саморегуляция определяет «главное в конфликтном взаимодействии – это управление эмоциями» [31]. Контролировать поведение в ситуации противостояние помогают способы управления своим состоянием: визуализация, заземление, проецирование и уничтожение проекции, эмоциональная выдержка, рационализация эмоций, поддержание высокой самооценки в общении. Визуализация состоит в представлении оппонента в определенном образе. Заземление осуществляется через ощущение своего тела как проводника отрицательных эмоций в землю. Проецирование позволяет абстрагироваться от личности оппонента, создать его образ на воображаемом экране и уничтожить это изображение любым удобным способом. Эмоциональная выдержка предполагает полное сохранение спокойствия вне зависимости от слов и поведения противника. Рационализация эмоций предполагает объяснение своих чувств и претензий и разложение их на составляющие. Поддержание высокой самооценки предполагает сохранение уважения к себе и к оппоненту вне зависимости от его слов и действий. Перечисленные способы позволяют контролировать ситуацию и дает возможность направить решение конфликта в конструктивное русло.

Рассмотренные способы формирования конфликтологической компетенции являются основой сотрудничества в ситуации

противостояния и позволяют выработать методы преодоления противоречий, улучшения взаимоотношений в коллективе и повышения качества образовательного процесса.

Педагогический коллектив представляет собой сложную структуру, которая определяет качество образовательного процесса, в том числе формирование функциональной грамотности учащихся как показателя готовности личности к социальному взаимодействию. В этой связи рассмотрение конфликта в качестве стимула личностного развития дает возможность сформировать конфликтологическую компетенцию членов педагогического коллектива. Развитие конфликтологической компетентности происходит в процессе понимания причин педагогических конфликтов, к которым относятся профессиональные затруднения, социально-психологические особенности, инновационные процессы в образовании. Значимыми элементами конфликтологической компетенции являются навыки управления конфликтом, целевые установки, понимание интересов сторон в конфликте, осознание мотивов поведения, организацию процесса взаимодействия сторон, умения сохранять контроль над ситуацией. Высокий уровень конфликтологической компетенции позволяет конструктивно разрешать конфликты.

Таким образом, специфика проявления конфликтной ситуации в педагогическом коллективе определяется особенностями психологической совместимости педагогов. Несовместимость членов коллектива служит источником конфликтных ситуаций, среди которых выделяются несколько групп: противоречия в профессиональной сфере, внутренние установки педагогов, инновационные процессы в образовательной системе. С целью эффективного преодоления противоречий, приводящих к конфликтам в педагогической среде, рекомендуется формирование конфликтологической компетенции, которая способствует конструктивному выходу из конфликтной ситуации.

1.3 Особенности управления конфликтами в образовательной организации

Проблема формирования благоприятного климата в образовательной организации в настоящее время обусловлена происходящими общественно-экономическими и политическими изменениями. Коллектив школы представляет собой особую среду, которая постоянно изменяется и развивается. Соединение учеников и учителей, объединенных общей деятельностью, «является основной социальной средой, в которой воспитываются потребности, раскрываются задатки, формируются способности личности. В школьном коллективе, с его многогранными отношениями, благодаря общей деятельности его членов обеспечивается всестороннее развитие личности, надлежащая подготовка детей и молодежи к производственному труду, к активному участию в общественной жизни...» [56]. Эффективное развитие учащихся и педагогов возможно в благоприятной среде, которая формируется «там, где отношения устоялись, сложилось четкое распределение зоны ответственности, выстроились отношения доверия друг к другу, не возникает особой необходимости выполнения срочных и жестких приказов, если только это не обуславливается неожиданными чрезвычайными обстоятельствами» [24]. Такое состояние образовательной организации возможно, если у руководителя отработаны механизмы управления конфликтами, которые основываются на стилях руководства.

В настоящее время выделяются три основных стиля управления: демократический, авторитарный, либеральный. При демократическом стиле управления учитывается «мнение каждого подчиненного, все задачи и проблемы решаются обсуждениями и нахождением общей цели решений проблемы» [6].

Демократический стиль характеризуется коллегиальностью в принятии решений, использованием поощрения и заинтересованности в

качестве мотивации деятельности, совместным отбором команды в реализации проектов с учетом квалификации и функциональных обязанностей, уважением к мнению каждого члена коллектива, сочетанием индивидуальных интересов работников с организационными, поддержкой позиции, «что сотрудник организации является составной частью огромного механизма, без которой успешное функционирование компании не представляется возможным» [20]. Демократический стиль может быть проявлен в двух модификациях: консультативной и парсипативной. Консультативная модификация характеризуется высоким уровнем доверия к сотрудникам, поощрением в качестве мотивации и применением лучших идей из предложенных педагогами. Парсипативная модификация демократического стиля предполагает участие членов коллектива в руководстве проектами и решении организационных вопросов в реализации творческих предложений, что способствует активному внедрению инноваций в образовательную деятельность и предполагает высокий уровень креативности, инициативности, ответственности педагогического коллектива. Атмосфера сотворчества и сотрудничества, личностно-ориентированное обучение, учет индивидуальных особенностей, характерные для демократического стиля управления, стимулируют развитие педагогического коллектива, формирует благоприятную среду для профессионального роста педагогов и создания эффективной системы обучения школьников с учетом гибкого внедрения инноваций. Недостатками демократического стиля управления являются замедленный процесс принятия решений при необходимости быстрого реагирования, необходимость исполнения указаний вышестоящих организаций без возможности их корректировки, окончательное единоличное принятие решения руководителем.

Авторитарный стиль управления предполагает использование административного ресурса в руководстве, директивное распределение обязанностей, отсутствие возможности проявления личной инициативы

работников, исключение обсуждения решений в коллективе, незаинтересованность в личностном проявлении педагогов, дисциплинарные взыскания. Авторитарный стиль, как правило, характеризуется высокой результативностью, снижением материальных затрат, активным участием работников в деятельности, навязыванием мнений, жесткой мотивацией, преследованием организационных интересов. «Использование такого стиля руководства позволяет повысить производительность труда, но в то же время представляет собой абсолютное отсутствие интереса подчиненных к эффективной работе» [4]. Авторитарный стиль имеет несколько разновидностей: патриархальный, харизматический, автократический, бюрократический. Патриархальная разновидность строится на системе родительско-детских отношениях, в которой руководитель выступает в роли строгого, но справедливого родителя. Харизматическая разновидность обусловлена особой позицией руководителя, который выступает единственно значимым субъектом деятельности организации, члены которой должны слепо верить в эффективность принятых директором решений без возможности сомнений. Автократическая разновидность предполагает опору на исполнительский аппарат, который реализует указания руководителя. Бюрократическая разновидность строится на строгом следовании инструкциям, распоряжениям, указаниям и т.д., что пресекает инициативность, творчество, ограничивает индивидуальность и не может быть использовано в образовательной организации как постоянной развивающейся и подвижной системе. Недостатками авторитарного стиля является отсутствие возможности профессионального роста, подавление инициативы, напряженная атмосфера в коллективе, низкая личная заинтересованность в работе, отсутствие учета индивидуальных особенностей педагогов, высокая текучесть кадров.

Либеральный стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в деятельности организации; «рабочая группа сама

устанавливает цели, и сама их решает. Либеральный стиль может быть эффективным в организациях с высокими технологиями и специализированных организациях» [12]. Либеральный стиль управления имеет две разновидности: либерально-попустительский и либерально-бюрократический. При либерально-попустительском стиле руководство осуществляется на уровне консультирования, экспертной деятельности, оценивания результатов. Устранение руководителя от управления происходит с учетом обеспечения условий работы, формирования пределов деятельности, определения сроков. Определение участников, их функции, распределение ответственности в выполнении проекта, принятие решений рабочей группой осуществляется самостоятельно. Таким образом поощряется творческая инициатива, происходит профессиональный рост, формируется благоприятная психологическая атмосфера. Либерально-попустительское управление возможно при высоком уровне ответственности членов педагогического коллектива. Либерально-бюрократический стиль проявляется в издании или передачи директивы и устранении руководителя от процесса управления. Как правило, в такой ситуации присутствуют члены коллектива, которым руководитель передает полномочия по администрированию. При либеральном стиле управления работники самостоятельно «регулируют отношения между собой и устанавливают четкую цепочку иерархии. Отчего такая система становится очень устойчивой и способной выдержать многие трудности и сложности. Даже если выпадет несколько участников в процессе работы, коллектив в состоянии будет справиться с проектом в целом, распределив обязанности между собой» [74]. Недостатками либерального стиля управления являются возникновение анархии и появление теневого лидера, определяющего работу коллектива; исполнительские трудности, обусловленные недостаточной способностью членов коллектива к принятию ответственности за выполнение поручений без руководства к действию; снижение мотивации, обусловленное отсутствием внешнего

одобрения; формирование высокого уровня напряженности в коллективе, вызванного отсутствием четкости в управлении; снижение качества выполняемой деятельности без отсутствия должного контроля; увеличение сроков выполнения работы, непредсказуемые результаты выполнения, обусловленные отношением исполнителей к своей деятельности и их амбициями.

Образовательная организация представляет собой некоммерческое предприятие, которое осуществляет деятельность по просвещению и образованию населения на основании лицензии. Для успешного выполнения целей в образовательной организации большое значение имеет психологический климат, который обусловлен состоянием коллектива учащихся и учителей во взаимодействии между собой и с администрацией учреждения образования. Значительную роль в сохранении и формировании эмоционального состояния коллектива образовательной организации играют навыки управления конфликтами.

Конфликт представляет собой «отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами» [49]. Конфликт обусловлен противоречиями мнений, позиций, интересов, идеалов, ценностей участников. Возникновение противоречий является естественным следствием развития личности и коллектива организации. Помимо этого, специфика образовательных организаций вносит дополнительные источники конфликтных ситуаций, которые обусловлены «ярко-выраженным эмоциональным компонентом профессии педагога, большим коллективом, необходимостью регулирования отношений между разными участниками педагогического процесса (администрацией, педагогами, родителями, учениками)» [31]. Трудности в управлении конфликтами, как правило, обусловлены отсутствием у оппонентов навыков коммуникативного взаимодействия, стремления к конструктивному разрешению споров, управления эмоциональным

состоянием, формирования благоприятного психологического климата в коллективе и т.д.

В конфликт могут быть вовлечены не только члены педагогического коллектива и обучающиеся, но и руководство образовательной организации. Однако ведущей ролью руководителя в конфликтной ситуации является умение управлять конфликтом с целью конструктивных изменений в деятельности организации образования. Управление конфликтом представляет собой «целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин конфликта или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей» [19]. Управление конфликтами включает в себя две группы способов преодоления противоречий: педагогическую и административную. Среди методов управления конфликтами выделяются структурные и межличностные. Структурные методы находятся в тесной взаимосвязи с педагогическим способом преодоления конфликтов и включают разъяснение требований к выполняемым действиям, координацию деятельности, установление иерархии полномочий, четкое целеполагание, использование системы поощрений. Межличностные методы «предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов» [70]. В процессе управления конфликтами немаловажную роль играют следующие аспекты: исследование симптомов, диагностика, прогнозирование, профилактика, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Исследование симптомов позволяет обнаружить признаки зарождения конфликта и принять меры для его предотвращения. Диагностика конфликта состоит в изучении и описании сущности конфликтной ситуации. Прогнозирование конфликта обуславливает формулирование обоснованных предположений о развитии конфликтной ситуации с учетом ценностей и потребностей членов образовательной организации на момент возникающих противоречий. При этом важно учитывать возможность изменения целевых установок,

представлений и значимых показателей. Профилактика конфликта предполагает предварительное преодоление противоречий во взаимодействии коллектива посредством структурных и педагогических методов. Профилактика «заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, создании таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Это предупреждение конфликтов в широком смысле слова» [7].

Способность конфликта выступать источником развития проявляется при общем благоприятном психологическом климате в коллективе. По этой причине одним из эффективных вариантов управления конфликтами является их предупреждение. Наиболее общее понимание процесса предупреждения конфликтов состоит в том, что взаимодействие индивидуумов в коллективе организуется таким образом, чтобы минимизировать риски возникновения противостояния. Более узкое понимание процесса предупреждения конфликта подразумевает устранение причин конфликта на этапе зарождения конструктивными методами. Предупреждение конфликта является наиболее эффективным способом взаимодействия в образовательной организации.

В процессе управления конфликтами немаловажную роль играет их ослабление, которое осуществляется на этапе развития и кульминации конфликтной ситуации с целью выработки тактики разрешения конфликта. Этот процесс формирует возможность для урегулирования конфликта, которое представляет собой формирование возможности завершения конфликта, устранения противоречия при участии третьей стороны. Урегулирование конфликта приводит к его разрешению, которое представляет собой «совокупность положительных действий (решений) самих участников конфликта, прекращающих противоборство мирными

или силовыми средствами и решающих (полностью или частично) проблему, которая привела к конфликту» [16]. Разрешение конфликта является лучшим вариантом в процессе управления, поскольку предполагает устранение или минимизацию противоречий, послуживших основой для возникновения противостояния.

Процесс приведения конфликта к его разрешению для руководителя представляет собой последовательную работу, которая разделяется на несколько этапов: изучение конфликтной ситуации, выбор стратегии, отбор и реализация методов решения, принятие решения. Каждый этап подчиняется определенным правилам и формирует механизмы взаимодействия участников.

Изучение конфликта представляет собой анализ его сути, выявление причин, источников возникновения, взаимодействие с противоборствующими сторонами, наблюдение. В ходе анализа необходимо провести разграничение причин и поводов возникновения конфликта. Противостояние может быть обусловлено экономическими, юридическими, психологическими причинами, что предусматривает рассмотрение дополнительных документов или исследований по теме с целью наиболее эффективного понимания спора, послужившего конфликтом между разными сторонами учебного процесса. Этап изучения играет значительную роль в управлении конфликтами и может дать возможность для быстрого устранения разногласий. В процессе изучения конфликтной ситуации важно получить максимально полную информацию как от каждого участника, так и по вопросам правового, экономического и психологического урегулирования конфликта, избегая поспешных выводов и решений. Для раскрытия спорных вопросов, послуживших основой конфликтной ситуации, и с целью формирования эффективной стратегии управления конфликтами могут быть использованы следующие методики: «Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному

поведению К. Томаса – Р. Килманна» (адаптация Гришиной Н. В.) [77]; методика диагностики поведенческих реакций «Стратегии и модели преодолевающего поведения» Никифорова Г. С. [78], методика экспертной диагностики стиля управления руководителя Журавлева А. Л. [17], методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н. [79]. Каждая из представленных методик обладает набором характеристик, которые представлены ниже.

Методика предрасположенности к конфликтному поведению позволяет проанализировать деятельностные реакции личности в процессе конфликта интересов. Согласно методике возможна реализация двухмерной модели управления конфликтами, в которую включается исследование поведения индивидуума в зависимости от соблюдения интересов других людей, с одной стороны, с другой – изучение поведения, направленного на отстаивание собственной позиции. Диагностические исследования, проведенные посредством методики К. Томаса – Р. Килманна являются основой для формирования процесса управления конфликтами.

Методика диагностики «Стратегии и модели преодолевающего поведения» рассматривает специфику поведенческих реакций индивидуума в напряженной ситуации и позволяет предположить возможные варианты развития событий в период конфликта. Методика Никифорова Г. С. включает вопросы, предусматривающие асертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные или, импульсивные действия, избегание, непрямые (манипулятивные) действия, асоциальные или агрессивные действия. При этом предложенные модели поведения предусмотрены через каждые 9 вопросов, распределение которых дано в ключе опросника, что позволяет определить, к какой модели преодолевающего поведения более склонен каждый из участников.

Методика экспертной диагностики стиля управления руководителя предназначена для исследования особенностей управленческих действий руководителя в сторонней оценке учащимися, родителями, педагогами, сотрудниками. Методика состоит из 27 утверждений, содержащих проявления различных стилей управления, что позволяет вывить типичные особенности реакции руководителя на стрессовую ситуацию. Методика Журавлева А. Л. позволяет определить типичные проявления поведения управленца. Участники опроса выбирают один из трех вариантов поведения, что позволяет обобщить данные, полученные в ходе исследования. Названные методики способствуют выбору стратегии.

Методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н. включает исследование уровня активности участников эксперимента, специфику переключения внимания в ходе выполнения различных видов деятельности, темп деятельности, особенности реакции. Таким образом, ведущими показателями становятся энергичность, пластичность, темп, эмоциональность испытуемых. Анкета Русалова В. Н. включает 105 вопросов, предполагающих однозначный ответ «да» или «нет» и позволяет определить особенности эмоциональных проявлений педагогов, что определяет характер взаимодействия в конфликтной ситуации.

Выбор стратегии управления конфликтами предполагает соотнесение полученных данных и возможностей решения с ресурсами, существующими в образовательной организации, целевыми установками, стратегией развития, этическими нормами, а также с учетом личностных и профессиональных качеств руководителя. Существующие в настоящее время методики урегулирования конфликтов основаны на исследовании К. Томаса, который определил стили поведения в конфликтной ситуации: конкуренция (соперничество), сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление [48].

Конкуренция характерна для руководителя, использующего авторитарный стиль управления. В этом случае ведущим мотивом управления конфликтом, как правило, становится стремление утвердить власть, закрепить свое первенство. При этом страдает психологический климат в коллективе, конфликт приобретает латентный характер и, в конечном итоге, подрывает основы эффективного развития как педагогического коллектива и учащихся, так и образовательной организации, в целом. Соперничество в управлении конфликтом отражает стремление руководителя утвердить свою позицию административными методами. При этом, как правило, не учтены интересы сторон. В ряде случаев подобное решение является необходимым, однако конкуренция является препятствием для эффективного развития коллектива.

Сотрудничество иначе называется кооперацией или интеграцией. Это подразумевает учет интересов всех участников конфликта. Сотрудничество в конфликтном взаимодействии отнимает значительные временные и эмоциональные ресурсы, но дает высокий уровень успеха в разрешении конфликта и способствует быстрому и эффективному развитию организации. Интеграция предусматривает исполнение ожиданий всех участников противостояния. Помимо этого, сотрудничество работает в долгосрочной перспективе, поскольку способствует формированию умения коммуникативного взаимодействия в ходе конфликта, навыков конструктивного выражения своих желаний, развивает эмоциональный интеллект и создает благоприятную среду для развития каждого члена коллектива. Кооперация предполагает поиск взаимовыгодного решения, позволяет выстроить длительные взаимовыгодные отношения руководителя и коллектива. Интеграция позволяет расширить навыки коммуникативного взаимодействия учителей, учеников, родителей и администрации, что повышает уровень заинтересованности в создании ситуации успеха каждому участнику педагогического процесса. Сотрудничество усиливает вовлеченность,

стимулирует умение интегрировать личные цели с задачами развития коллектива. В процессе сотрудничества происходит поиск конструктивного решения, стороны находят точки взаимодействия, начинают прислушиваться к аргументам оппонента, излагать свою точку зрения объективно и находят способы интегрирования интересов. В этой связи кооперация повышает уровень включенности сотрудников в процесс создания благоприятной атмосферы, повышает заинтересованность как в личностном развитии, так и в развитии организации.

Компромиссный стиль поведения в конфликтной ситуации предполагает отказ от собственной позиции обеими сторонами за счет уступок оппоненту. В итоге отсутствует удовлетворенность в исходе конфликта, что в дальнейшем может послужить источником нового противостояния. Компромисс в некоторой степени близок сотрудничеству, однако не дает столь эффективных результатов. В реализации компромисса проявляются следующие тенденции: равные позиции обеих сторон и весомость аргументов каждой; отсутствие заинтересованности руководителя в характере исхода конфликта; принятие решения осуществляется в качестве временной меры с целью извлечь пользу из противодействия сторон и снять острую стадию противоречий.

Уклонение также является неэффективной стратегией поведения в конфликтной ситуации. Как правило, это проявляется в игнорировании сторон, поскольку руководитель не заинтересован в решении вопроса, не готов принять решение или не считает необходимыми временные и эмоциональные затраты на управление конфликтом. В ряде случаев избегание принятия решения может быть обусловлено уходом от ответственности, нежеланием вникать в противоречия, однако уклонение может быть обусловлено осознанием, что конфликт может исчерпать себя самостоятельно, или пониманием, что для решения конфликта требуется дополнительное время, информация и ресурсы. Таким образом,

игнорирование как способ поведения руководителя в решении конфликта обуславливается следующими причинами:

- незначительность источника противоречий по сравнению с более значимыми задачами определяет нежелание руководителя решать конфликт;
- необходимость отложить решение с целью более детального изучения ситуации для наиболее продуктивного ее решения;
- предупреждение усиления конфликта, которое может возникнуть в результате открытых прений по возникшим противоречиям;
- отсутствие достаточных полномочий для эффективного решения вопроса;
- наличие у противоборствующих сторон возможности преодолеть разногласия самостоятельно.

Таким образом, уклонение может выступать как источником разрушения, так и основой созидания в зависимости от причин и мотивов избегания принятия решения.

Еще одним типом поведения в конфликте является приспособление, которое характерно как для непосредственных участников, так и для руководителя образовательной организации. Названная стратегия не предполагает отстаивание руководителем своих интересов. В этом случае более значимым является сохранение психологического климата, восстановление стабильности и спокойствия. Как правило, уступчивость руководителя обусловлена отсутствием заинтересованности в причинах и предмете разногласия. На первый план выходит стремление сохранить благожелательное отношение. Помимо этого, приспособление руководителя в конфликте может быть обусловлено осознанием неустойчивости положения, недостаточности авторитета, ошибочности позиции и минимальных шансов на победу.

Представленные типы реакции на конфликт могут быть проявлены в любой организации и обуславливаются взаимоотношениями руководителя и коллектива.

Несмотря на избранный тип поведения в конфликте, его решение является необходимым в любом случае. С этой целью в процессе управления конфликтами определяется третий этап, состоящий в выборе методов решения конфликта и их реализация. Выделяются две основные группы методов управления конфликтами: административные и педагогические. В ряду административных методов выделяется: давление власти, издание приказа с готовым решением конфликта, санкции по отношению к конфликтующим сторонам, перераспределение поручений и обязанностей участников конфликта. Административные методы обуславливаются объективными причинами и в ряде случаев оказываются единственно возможным способом преодоления конфликта. Однако наиболее предпочтительны для развития образовательной организации и для осуществления эффективного процесса обучения и учения педагогические методы, предполагающие учет позиций обеих сторон и использование стратегии сотрудничества в управлении конфликтами. Ведущими педагогическим методами являются переговоры и медиация.

Переговоры – это «совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения существующей проблемы» [48]. Переговорная деятельность представляет собой процесс обсуждения проблемы, направленный на устранение противоречий, обусловивших возникновение конфликта. Переговоры проводятся с целью достижения согласия между конфликтующими сторонами. Существует два способа ведения переговоров: конструктивный и деструктивный. Деструктивным является позиционный торг, при котором «участники переговоров стремятся к максимально полной реализации собственных целей, мало заботясь об интересах соперников; переговоры ведутся на основе

первоначально выдвинутых крайних позиций, без необходимых альтернатив и вариаций; внимание акцентируется не на сходстве (даже если оно имеется), а на различии между конфликтующими сторонами; действия участников направлены друг на друга, а не на решение проблемы; оппоненты стремятся скрыть или исказить информацию о существе проблемы, своих истинных намерениях и целях; если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции и др.» [35]. Подобная стратегия ведет к усилению конфликта или переходе его в латентную стадию в случае подавления позиции одной из сторон. Конструктивным способом ведения переговоров выступает партнерский подход, который предполагает учет интересов каждой стороны при взаимном уважении, обоюдный анализ причин конфликта и возможностей их устранения, поиск общих интересов и взаимовыгодных способов преодоления противоречий, стремление к взаимопониманию и выработка путей формирования взаимного согласия и т.д. Эффективными считаются переговоры, которые привели к сотрудничеству сторон. Порядок проведения переговоров включает четыре этапа: подготовительный, предварительный, решающий, заключительный. На подготовительном этапе руководитель изучает конфликтную ситуацию и после оповещает представителей противоположных сторон о проведении переговоров. Предварительный этап состоит в осознании и выборе позиции участников и обуславливает формулирование позиции противной стороне. Решающий этап включает непосредственно переговорный процесс, в ходе которого сторонам необходимо прийти к соглашению. Заключительный этап представляет собой завершение конфликтной ситуации и выход из конфликта. Однако нередко возникают случаи, когда необходимо участие посредника, поскольку стороны не могут прийти к согласию. В таком случае методом урегулирования конфликта становится медиация.

Медиация – это «технология решения конфликта с участием нейтральной третьей стороны. Эта третья сторона в медиации призвана помочь конфликтующим сторонам самим найти решение спорного вопроса» [64]. В процессе медиации помимо конфликтующих сторон присутствует незаинтересованный посредник, который способствует разрешению противоречий путем направляющих действий без указаний готовых способов урегулирования конфликта. Необходимыми принципами медиации являются добровольность, равноправие, взаимоуважение, конфиденциальность, беспристрастность медиатора, самостоятельность принятия решения конфликтующими сторонами. Необходимость медиации определяется стремлением сформировать или восстановить благоприятную атмосферу и наладить отношения между конфликтующими сторонами. Этот процесс является особенно значимым в коллективе образовательной организации, т.к. в процессе просвещения значимым является раскрытие потенциала как педагога, так и формирующейся личности, что в дальнейшем способствует успешному развитию государства. В этой связи ведущую роль играют условия развития, социально-психологический климат в образовательной организации. Соответственно, конфликт способен разрушить процесс формирования успешной личности, снизить эффективность сотрудничества, внести разлад во внутренний мир формирующейся личности.

Процесс медиации близок процессу переговоров и включает обращение к медиатору, встречи с каждой стороной, установление правил переговоров, двусторонние встречи, медиативное соглашение. При этом до начала двусторонней встречи важно установить порядок проведения медиации, правила поведения в процессе общей встречи и обозначить вопросы, которые необходимо решить. «Стороны поочередно излагают свою позицию: все должны выговориться, но в рамках установленных правил. После этого начинается активная работа медиатора. Он задает вопросы и определяет истинные потребности каждой стороны, отделяя

факты от эмоций. Затем предлагает сторонам перечислить варианты решения проблемы. Предлагать можно и нужно все варианты. Позже из них можно выбрать наиболее реалистичные и не противоречащие закону» [2]. В процессе двусторонней встречи важным моментом является обсуждение проблем и претензий. Успешным завершением двусторонней встречи является выработка решений, наиболее удачные из которых озвучивает медиатор. На этапе заключения соглашения важно предусмотреть не только порядок решения противоречий, но и штрафные санкции за нарушение соглашений. Ведущими показателями эффективной работы посредника является умение слушать, фиксировать значимые моменты, соблюдение нейтралитета, поиск эффективного решения.

После проведения переговоров или медиации проводится четвертый этап – принятие окончательного решения. Руководитель анализирует итоги договоренностей и может их оставить неизменными или внести собственные коррективы в итоговое решение.

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод о том, что конфликт является необходимым элементом развития организации. Причинами конфликтов выступают противоречия, обусловленные отсутствием четкости в определении прав и обязанностей заинтересованных сторон; недостаток ресурсов для развития; отсутствие согласованности; противоречивость требований и указаний; несовпадение целей; несоответствие условий работы; личностные особенности. Умение управлять конфликтами является одним из ведущих качеств руководителя. Процесс управления конфликтами состоит из исследования симптомов, диагностики, прогнозирования, профилактики, предупреждения, ослабления, урегулирования, разрешения. Выбор методов решения конфликтов обусловлен ресурсами руководителя и задачами развития организации. Наиболее перспективными методами в процессе управления конфликтами являются переговоры и медиация.

Одним из важнейших механизмов управления конфликтами является создание устойчивых и благоприятных отношений в коллективе, что дает возможность организовать полноценное раскрытие как педагогов, так и школьников. Поэтому в процессе управления конфликтами значимую роль играет наличие плодотворного сотрудничества в коллективе.

Организации образования присущи уникальные особенности коллективного взаимодействия. Одной из ведущих особенностей является разносторонний характер деятельности учителей, которая подразумевает взаимодействие с учащимися на уровне обучения, воспитания, формирования личности, развития функциональной грамотности, раскрытия творческих способностей. Помимо этого, для процесса развития школьного коллектива характерна высокая степень самостоятельности, которая предполагает необходимость незамедлительного принятия решения и быстрого реагирования на меняющиеся условия. Не менее значимы в образовательной организации навыки сотрудничества, сотворчества и взаимной поддержки. При этом нагрузка педагога и учащихся не ограничивается временем уроков и не имеет четкого регламента. Этот процесс особенно заметен в ходе развития дистанционных форм взаимодействия преподавателей и учеников. Немаловажным фактором, оказывающим влияние на характер взаимодействия в коллективе образовательной организации и определяющим особенности формирования и развития конфликтов является гендерный состав педагогического коллектива, включающего преимущественно представительниц женского пола. Одним из значимых факторов, оказывающих влияние на развитие школьного коллектива, является непрерывный процесс развития, который обусловлен возрастными особенностями школьников.

Названные особенности формируют особую среду, управление которой подчиняется своим законам, предусматривающим формирование

благоприятной психологической обстановки, успешное развитие которой определяется общественными условиями, ценностными установками и характером взаимоотношений. При этом в детском и женском коллективе значимую роль играют симпатии, эмоциональное состояние, совпадение интересов, склонностей и сходство характеров. Соответственно, в образовательной организации для успешного ее функционирования большое значение имеет психологический климат, который «представляет собой своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального – установок, настроений, чувств, отношений и мнений членов группы» [9].

В процессе управления конфликтами важно предусмотреть разнонаправленные блоки взаимоотношений в образовательной организации, которые делятся на внутренние: вертикальные: администрация – педагоги, учителя – ученики, организаторы – участники; горизонтальные: педагоги – сотрудники, ученики – ученики; внешние: «человек – окружающая материально-техническая среда» [67].

С целью продуктивного взаимодействия всех членов учреждения просвещения и эффективного управления конфликтами руководителю важно осознавать особенности межличностного взаимодействия в педагогической среде школы и создавать условия для формирования благоприятной среды развития каждого участника образовательного процесса. Это обстоятельство способно подготовить почву для развития гласности, которая позволит в случае конфликтной ситуации создать условия для ее предупреждения или быстрого и эффективного разрешения.

В процессе управления конфликтом на начальной стадии значительную роль играет анализ ситуации, который может позволить перераспределить расстановку сил и переключить внимание противоборствующих сторон в другое русло. Управление конфликтами в образовательной организации осуществляется наиболее эффективно, если присутствует осознание роли конфликта как основы развития

креативности, совершенствования методов обучения, развития интерактивного характера педагогического процесса. При этом важно сохранять понимание, что конфликт может выступать тормозом в достижении эффективного результата. В этой связи важно подчеркнуть, что управление конфликтом в образовательной организации «есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; предупреждение и разрешение» [73].

В ходе разрешения конфликтных ситуаций поведенческие реакции определяются, с одной стороны, степенью необходимости в отстаивании определенных интересов и в достижении цели стратегического развития организации; с другой – учетом интересов участников конфликта, характера конфликтного поведения, приоритетов задействованных групп и социальных сфер. В зависимости от этого определяются меры стимулирования, убеждения и принуждения противоборствующих сторон.

Основной задачей в управлении конфликтом является его преобразование в положительно направленное развитие организации, максимальное уменьшение негативных последствий, обусловленных конфликтным взаимодействием оппонентов. Решение этой задачи возможно при соблюдении доброжелательной психологической атмосферы, способствующей открытому изложению позиций противоборствующих сторон, а также формирование личной заинтересованности участников к поиску продуктивного выхода из конфликтной ситуации на основании принципов устойчивого консенсуса, сопровождающегося заключением соглашения и соблюдения его условий.

В процессе выхода из конфликта возможно не только полное его разрешение, но и частичное. Полное разрешение предполагает устранение

конфликтогена, устраивающее обе стороны. Частичное разрешение обусловлено невозможностью полного устранения причин конфликтов в силу объективных обстоятельств, вследствие чего «происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя» [48]. Полное разрешение конфликта подразумевает его преодоление на субъективном и объективном уровнях, в результате происходит преобразование взаимоотношений конфликтующих сторон, состоящее в исключении противостояния и в формировании партнерского взаимодействия. Итогом полного разрешения конфликта является смена позиций борьбы и противостояния на согласие, сотрудничество и примирение. Частичное разрешение конфликта, как правило, не устраняет его причин. Преимущественно частичное разрешение конфликта состоит в изменении поведения оппонентов под влиянием необходимости «при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства» [70].

Определение приоритетного способа разрешения конфликта опирается на следующие параметры: интересы оппонентов, типы поведения противоборствующих сторон, стратегические цели организации, особенности данной конфликтной ситуации. Выбор оптимального варианта выхода из конфликта также обуславливается непосредственными условиями конфликтной ситуации и наличием определенных ресурсов рычагов воздействия у руководителя. «Не всякий стиль, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов» [48].

Специфика развития конфликта может обусловить использование нескольких способов разрешения конфликтов, т.к. оппоненты могут в различных ситуациях проявлять любой из пяти стилей поведения в процессе развития конфликта. Таким образом, выделение предпочтительного способа опирается на непосредственный анализ

специфики проявлений каждого из участников с учетом производственных, образовательных, этических, социальных, правовых, экономических интересов. При этом руководитель может иметь склонность к определенному типу поведения в конфликтной ситуации и способу ее разрешения, что возможно определить посредством методики Никифорова Г. С. Выбор конкретной стратегии осуществляется с опорой на возможность свободного проявления. Тестирование по методу К. Томаса позволяет определиться с предпочтениями в выборе типа поведения в конфликтной ситуации и позволяет сформировать эффективную стратегию управления конфликтом.

Таким образом, специфическими особенностями управления конфликтами в образовательной организации являются следующие: демократический стиль управления; создание комфортного социально-психологического климата, формирование навыков коммуникативного взаимодействия, предпочтение педагогических методов разрешения конфликтов, профилактика возникновения противоречий и их предупреждение, ослабление эмоционального накала в ходе развития конфликта, анализ ситуации, конструктивное разрешение посредством переговоров и медиации. С целью формирования эффективной стратегии управления конфликтами могут быть использованы следующие методики: «Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна» (адаптация Гришиной Н. В.); методика диагностики поведенческих реакций «Стратегии и модели преодолевающего поведения» Никифорова Г. С., методика экспертной диагностики стиля управления руководителя Журавлева А. Л., методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н.

Выводы по главе 1

Опираясь на вышесказанное можно сделать выводы о том, что конфликт является необходимым и обязательным условием развития организации и ее членов. Под конфликтом мы понимаем «проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [4]. Исследование конфликта находится в кругу интересов различных научных сфер: психологии, педагогики, философии, права, социологии, экономики, этики, менеджмента и др. Причинами организационных конфликтов служат управленческие и межличностные противоречия, обусловленные несоответствием ожиданий членов коллектива.

Педагогический коллектив представляет собой уникальную систему, которая формируется с учетом запросов социума, требований системы образования, изменений нормативных показателей, родительских предпочтений, интересов и особенностей учащихся, а также личностных интересов. Эффективность взаимодействия внутри школьного коллектива обусловлена совместимостью участников выполняемой деятельности. С целью предупреждения несовместимости и формирования согласия значимым представляется формирование конфликтологической компетентности педагогического коллектива, основой которой является развитие навыков коммуникативного взаимодействия, наличие умения у членов педагогического коллектива конструктивно воспринимать конфликтные ситуации и у руководства – эффективно управлять конфликтом. С учетом специфики школьных коллективов в образовательной организации предпочтительно предупреждение конфликтов и создание атмосферы сотрудничества сотворчества и демократический стиль управления, поскольку он способствует формированию комфортной образовательной среды с учетом интересов каждого члена школьного коллектива, предполагает использование

педагогических методов «управления конфликтами, преимущество которых состоит в том, что в процессе урегулирования конфликтной ситуации рассматриваются ее причины и учитывается мнение всех участников противостояния» [69].

Процесс урегулирования конфликтов определяется стилями поведения в конфликтной ситуации: конкуренцией (соперничеством), сотрудничеством, компромиссом, уклонением, приспособлением. Рекомендуемым стилем является сотрудничество, которое способствует развитию взаимопонимания и успеха каждого участника конфликтного взаимодействия. С целью достижения согласия в разрешении конфликтной ситуации педагогические методы управления конфликтами основываются на проведении переговоров или медиации.

Управление конфликтами в образовательной организации осуществляется наиболее эффективно, если присутствует осознание роли конфликта как основы развития креативности, совершенствования методов обучения, развития интерактивного характера педагогического процесса. Таким образом, специфическими особенностями управления конфликтами в образовательной организации являются следующие: демократический стиль управления; создание комфортного социально-психологического климата, формирование навыков коммуникативного взаимодействия, предпочтение педагогических методов разрешения конфликтов, профилактика возникновения противоречий и их предупреждение, ослабление эмоционального накала в ходе развития конфликта, анализ ситуации, конструктивное разрешение посредством переговоров и медиации. С целью формирования эффективной стратегии управления конфликтами могут быть использованы следующие методики: «Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна» (адаптация Гришиной Н. В.); методика диагностики поведенческих реакций «Стратегии и модели

преодолевающего поведения» Никифорова Г. С., методика экспертной диагностики стиля управления руководителя Журавлева А. Л., методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н. В процессе совершенствования системы управления конфликтами в средних образовательных школах далее в работе проведено опытно-практическое исследование по выявлению и разрешению конфликтов, которое включает описание диагностических методов исследования, формирование рекомендаций, направленных на управление конфликтами, реализация мероприятий по формированию конфликтологической компетенции, анализ итогов экспериментальной работы.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и анализ результатов констатирующего этапа эксперимента.

В теоретической части работы были рассмотрены вопросы сущности и понятия конфликтов, их роли в развитии образовательной организации, определены эффективные стратегии управления конфликтами с учетом стиля руководства образовательной организацией. На основании выполненного анализа источников бы сделан вывод о недостаточной разработанности вопроса управления конфликтами в образовательной организации. С целью восполнения существующего пробела было организовано проведение экспериментальной работы. Исследование проводилось на базе коммунального государственного учреждения «Гимназия №5 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области. Выборку составили 92 человека.

Цель практической части исследования: изучить процесс развития конфликтности коллектива образовательной организации и разработать программу формирования корпоративной культуры, направленную на управление конфликтами в образовательной организации.

Задачи, решаемые нами в процессе экспериментальной работы:

- сформировать выборку;
- подобрать методики для выявления уровня проявленности конфликтного взаимодействия в школьном коллективе
- провести констатирующий этап эксперимента;
- обработать полученные данные;

– разработать программу формирования корпоративной культуры, направленную на управление конфликтами в образовательной организации.

Этапы исследования:

1) Первый этап (сентябрь-декабрь 2021 г.) определение групп испытуемых, наблюдение, разработка плана проведения констатирующего эксперимента.

2) Второй этап (январь-май 2022 г.) осуществление анализа полученных данных, интерпретация результатов, систематизация и оценка итогов, формирование рекомендательных материалов. Подготовка программы формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации.

3) Третий этап (сентябрь-декабрь 2022 г.). Разработка дорожной карты реализации программы, участие в работе научно-практических конференций, описание проведенного исследования в диссертации.

Проведение экспериментальной работы требует создания критериев оценки, по которым оно будет осуществляться, применения специальных диагностических методов, для того, чтобы дать объективную оценку результатов опытно-экспериментальной работы.

На основе анализа научных источников определены стратегии управления конфликтами, сформированная на основании использования соответствующей программы формирования корпоративной культуры. Исходя из этой структуры, в качестве критериев результативности рассматривается наличие позитивной динамики уровня развития таких компонентов, как предрасположенность к конфликтному поведению, специфика поведенческих реакций индивидуума в напряженной ситуации и возможные варианты развития событий в период конфликта; стиль управления руководителя; эмоциональная устойчивость членов коллектива. Содержание каждого критерия представлено в таблице 1.

Таблица 1– Содержание критерия результативности уровня развития компонентов конфликтного поведения

Критерий	Содержание
Предрасположенность к конфликтному поведению	Деятельностные реакции личности в процессе конфликта интересов: исследование поведения индивидуума в зависимости от соблюдения интересов других людей; изучение поведения, направленного на отстаивание собственной позиции
Специфика поведенческих реакций	Ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки, осторожные или, импульсивные действия, избегание, непрямые (манипулятивные) действия, асоциальные или агрессивные действия
Особенности управленческих действий руководителя в сторонней оценке	Проявления различных стилей управления; типичные особенности реакции руководителя на стрессовую ситуацию; оценка учащимися, родителями, педагогами, сотрудниками
Эмоциональная устойчивость	Уровень активности участников эксперимента, специфика переключения внимания в ходе выполнения различных видов деятельности, темп деятельности, особенности реакции

Приведенные критерии служат основой выбора стратегии поведения в конфликтной ситуации и их предупреждение. Опытное-экспериментальное исследование процесса совершенствования управления конфликтами включает подготовительный этап и констатирующие измерения.

Осуществление диагностической работы опирается на цель – исследование процесса развития конфликтности коллектива образовательной организации.

Анализ и совершенствование системы управления конфликтами в средних образовательных школах осуществляется в исследовании, исходя из цели посредством четырех опросных методик, описанных в предыдущей главе:

– методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна (адаптация Гришиной Н. В.);

- методика диагностики поведенческих реакций «Стратегии и модели преодолевающего поведения» Никифорова Г. С.;
- методика экспертной диагностики стиля управления руководителя Журавлева А. Л.;
- методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н.

Первый этап осуществлялся в нескольких направлениях: определение групп испытуемых, наблюдение, анализ документов.

Определение групп испытуемых состоит из педагогического коллектива образовательной организации. Группа учителей была представлена 92 респондентами в возрасте 26-70 лет, стаж работы которых составляет от одного до 41 года. В процессе наблюдения за коллективом педагогов было установлено, что в образовательной организации конфликтные ситуации носят деструктивный характер, могут протекать как открыто, так и скрыто. Основание для возникновения конфликтной ситуации служат межличностные противоречия, трудности в проявлении коммуникативных умений, неудовлетворенность организационными вопросами и условиями взаимодействия. В ходе наблюдения было сделано заключение о том, что конфликтность школьного коллектива обусловлена спецификой образовательной деятельности, сходством функциональных обязанностей членов педагогического коллектива и общностью выполняемых обязанностей. Названные обстоятельства определяют особенности межличностных взаимоотношений между педагогами.

Анализ документов на подготовительном этапе позволил сделать вывод о предпочтении директором преимущественно административных методов решения конфликтов, что усиливает напряженность в школьном коллективе и служит источником создания новых конфликтных ситуаций.

На основании подготовительной работы был осуществлен подбор диагностических методик, упомянутых ранее, что способствовало

осуществлению анализа уровня проявленности конфликтного взаимодействия в школьном коллективе.

В ходе экспериментальной работы было проведено анкетирование исследуемой группы с целью изучить значимые показатели: предпочтительные формы поведения в конфликтных ситуациях; продуктивность и деструктивность распространенных форм поведения. Исследование названных параметров по методике К. Томаса – Р. Килманна позволяет определить особенности поведения участников экспериментальной группы в конфликтной ситуации. Исследователи отмечают, что для членов коллектива организаций, ориентированных на достижение производственных целей характерны такие стили конфликтного поведения как сотрудничество и компромисс, которые способствуют эффективному разрешению конфликтов.

Изучение характера взаимодействия в конфликтной ситуации в педагогическом коллективе возможно осуществить посредством выбранной методики. В ходе анкетирования было определено следующее: в исследуемом коллективе присутствуют все выделенные учеными стили поведения в конфликтах с тенденцией удовлетворения интересов других сторон. Результаты анкетирования в целом по группе испытуемых отражают следующие показатели. Соперничество свойственно для 25 % участников, однако наибольшую склонность педагоги проявляют к компромиссному поведению – 75 %, при этом более половины участников – 55% предпочитают приспособленческое поведение и более трети – 40 % – стремятся уклониться от конфликта. Конструктивным показателем являются данные о том, что половина опрошенных предпочитают разрешение проблем. Сводные результаты по итогам анкетирования по методике К. Томаса – Р. Килманна в адаптации Гришиной В. Н. отображены с помощью диаграммы (рисунок 1).

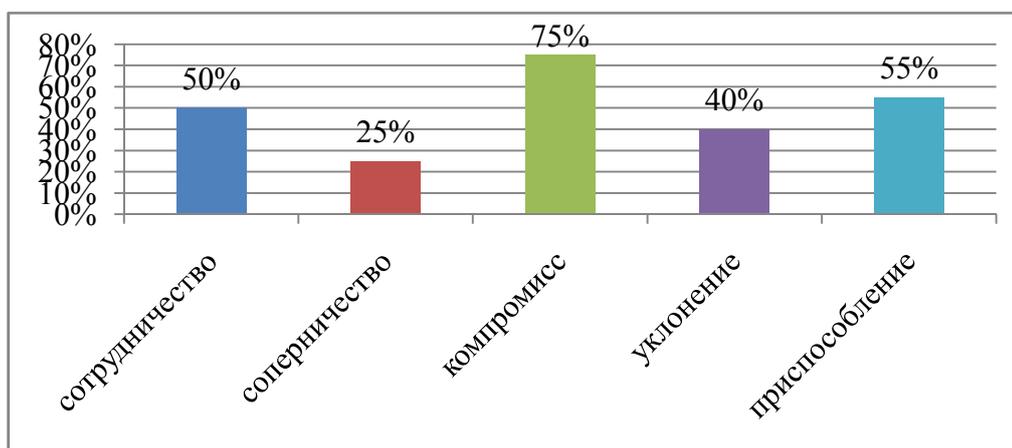


Рисунок 1 – Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна (в адаптации Гришиной В. Н.)

Данные анкетирования отражают склонность испытуемых к учету интересов противоположной стороны, однако возникают проблемы с защитой собственных интересов и отстаиванием своего мнения. Значимым в этой ситуации является максимальная направленность на стремление избежать споров и конфликтов, что может привести к возникновению обид, недопонимания, которые служат источником нового конфликта. Оптимальная модель – стремление к сотрудничеству – проявляется у половины опрошенных, однако не является ведущей и раскрывается в случаях, когда не срабатывает приспособленческая модель. Таким образом, в исследуемом коллективе возможно конструктивное решение конфликтов при участии медиатора. При этом пять членов коллектива показали высокие результаты – 10 из 12 – в предрасположенности к сотрудничеству, что может позволить медиатору обратиться к их помощи в урегулировании противостояния, а также дает возможность руководителю опираться на их участие в формировании благоприятного климата в коллективе. Преимущество стратегии сотрудничества состоит в ориентации на предпочтения противоположной стороны с учетом личных интересов. Это способствует эффективному спокойному взаимодействию в коллективе, формирует возможность реализации глобальных решений, направленных на устранение причин конфликта, что, в свою очередь,

служит источником предупреждения развития конфликтных ситуаций по возникшим разногласиям в дальнейшем.

Показатели анкетирования дают возможность сделать вывод о том, что в случае невозможности устранения причин конфликта представители исследуемой группы готовы идти на уступки с целью достижения собственных интересов, т.е. имеют склонность к непрямым действиям, поскольку не обладают достаточным уровнем уверенности в значимости собственной позиции. В этой связи важным является исследование преодолевающего поведения, которое было осуществлено с целью рассмотрения возможных сценариев развития конфликта.

Среди стратегий и моделей преодолевающего поведения выделяется два направления: проблемно-ориентированное и эмоционально-ориентированное, которые формируют либо «здоровое»преодоление, которое «является и активным и просоциальным» [10], либо неуспешную стратегию, характеризующуюся пассивностью, асоциальностью, агрессивностью.

В ходе диагностического исследования по методике оценки поведенческих реакций «Стратегии и модели преодолевающего поведения» Никифорова Г. С. были выявлены следующие особенности: асертивные действия характерны для 13 % испытуемых. Все участники исследования (100 %) склонны к непрямым действиям, из них у большинства (67 %) косвенные действия в конфликтной ситуации являются преобладающими. Высоким уровнем направленности на социальную поддержку обладает три четверти опрошиваемых педагогов (75 %), что свидетельствует о недостаточно высоких лидерских склонностях в исследуемой группе. При этом стремится к вступлению в социальные контакты половина участников анкетирования (50 %), что свидетельствует о легкости установления межличностных взаимодействий, умении поддерживать контакты, наличии искреннего интереса к

окружению, проявлении активной жизненной позиции. Однако стремление к одобрению в социуме сопровождается высоким уровнем осторожности (67,3%), а также избегания (50%) в сочетании со склонностью к непрямым действиям, как было указано выше. В большинстве своем педагоги не склонны к импульсивным действиям, показатели неконтролируемых реакций во многих случаях не превышают 60 %, таким образом, импульсивность свойственна не более 10 % опрошенных. Еще более низкие показатели проявленности асоциальных действий – они характерны для 5% педагогов. Некоторые участники (15 %) показали достаточно высокий уровень агрессивности – в диапазоне 85-90 %, что служит основанием для повторных исследований, поскольку может быть обусловлено текущим эмоциональным состоянием или вовлеченностью в латентный конфликт. Таким образом, большинство участников исследования обладают высокими навыками управленческой деятельности без склонности к выполнению лидерских действий, стрессоустойчивостью, умением регулировать свое поведение, осуществлять эффективное взаимодействие, преодолевать конфликтные ситуации. Однако тревожным показателем является склонность к непрямым проявлениям. Результаты проведенного исследования отражены на диаграмме (рисунок 2).

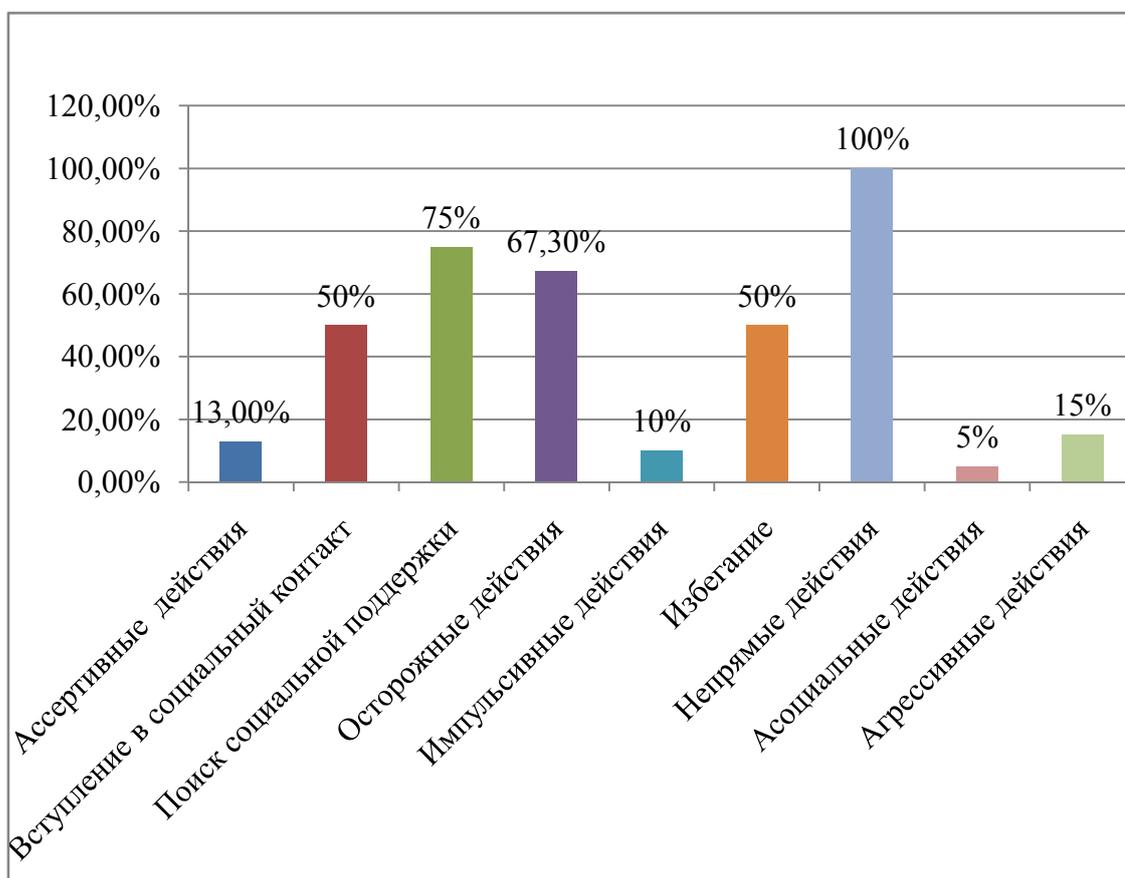


Рисунок 2 – Диаграмма показателей стратегий и моделей преодолевающего поведения на констатирующем этапе исследования

Приведенные данные позволяют выделить ведущие модели преодолевающего поведения в конфликте: непрямые действия, поиск социальной поддержки, осторожные действия. Положительным показателем является низкий уровень агрессивности, асоциальных действий и импульсивности. Тревожным свидетельством является невысокая уверенность и склонность к пассивности, выражающейся в избегании и уходе от активных проявлений.

Интерпретация данных анкетирования позволяет сделать вывод о том, что в целом для исследуемой группы педагогов характерна коммуникативная направленность, ориентированность на партнерство. Индекс конструктивности в исследуемой группе – 1,9, что отражает высокие показатели и общую направленность на «здоровое» преодоление. Активная жизненная позиция в сочетании с ориентированностью на социальную поддержку является свидетельством успешности коллектива.

Интерпретация каждой стратегии позволяет сделать следующие выводы.

1. Уверенные действия не являются преимуществом исследуемой группы. Для ассертивной стратегии характерно активное отстаивание своей позиции, открытое заявление о своих предпочтениях, явная трансляция своих намерений. Для исследуемой группы характерна пониженная степень выраженности ассертивной модели поведения.

2. Вступление в социальный контакт относится к просоциальной модели поведения и характеризуется стремлением к взаимодействию в сотрудничестве для разрешения критической ситуации. В исследуемой группе проявляется средняя степень выраженности этой модели поведения.

3. Поиск социальной поддержки также относится к просоциальной стратегии, которая выражается в стремлении получить одобрение, понимание, выразить свое беспокойство, поделиться переживаниями, вызвать сочувствие и найти понимание. В анкетированной группе показатель проявленности названной модели повышенный.

4. Осторожные действия включаются в состав пассивной модели поведения. Для этой стратегии характерным является взвешенный подход, внимание к деталям, рассмотрение всех положительных и отрицательных сторон ситуации, недоверие, критическое мышление, рефлексивные умозаключения. Осторожные действия в исследуемой группе характеризуются повышенным показателем проявленности.

5. Импульсивное поведение относится к прямой стратегии поведения и проявляется в необдуманных действиях под влиянием окружающей обстановки, в зависимости от воздействия эмоций, без размышлений и анализа условий внешней среды. Этот показатель в исследуемой группе является низким. Педагогический коллектив более

склонен к осторожным действиям, обдумыванию поступков и анализу ситуации.

6. Избегание является более распространенной стратегией поведения в конфликте и проявлено на среднем уровне в исследуемой группе. Избегание является пассивной моделью поведения и состоит в отказе от активных действий, уходе от урегулирования конфликта, уклонении от окончательных суждений и поступков, откладывание принятия решений, стимулирование занятости с целью перекладывания ответственности за решение на других участников.

7. Непрямые действия проявляются на уровне косвенного воздействия с целью формирования ответных реакций, состоящих в выборе заданных действий, предусмотренных источником влияния. Непрямые действия оказывают воздействие на вербальном и невербальном уровне, но реализуются скрыто, без явного выражения. Эта стратегия входит в состав не прямых и характеризуется максимально высоким показателем в исследуемой группе.

8. Асоциальные действия проявляются в вербальной и невербальной агрессии как на уровне поступков, так и на манипулятивном уровне. Асоциальные действия могут проявляться выходом за рамки поведения в обществе, нарушением общественного порядка с опорой на собственные желания и отсутствие интереса к потребностям окружающих. Относится к асоциальной модели преодоления. В исследуемой группе специалистов-педагогов закономерным является низкий показатель проявленности.

9. Агрессивные действия также относятся к асоциальной стратегии преодоления и характеризуются обвинением окружающих, гневным словесным выражением, раздражительностью, неудовлетворенностью, разочарованием. Поведение характеризуется конфликтностью, направленной на окружающих. Эта модель поведения

проявлена на низком уровне, что обусловлено спецификой педагогической деятельности и характером взаимоотношений в коллективе.

В целом для исследуемой группы характерна тенденция избегания конфликтов, что является показателем внутренних ограничений личности, «когда субъект не умеет или не желает видеть за предметами отношений; когда внешний конфликт переходит во внутренний план; когда субъект не желает решать проблему; когда субъект бежит от свободы выбора; когда субъект обладает умением видеть конфликт на ранней ступени его развития и снимает его в этот момент» [46].

Источником конфликта между педагогическим коллективом и руководителем служит ряд причин, обусловленных противоречиями развивающейся системы, к которым относятся: «угроза потребности безопасности», «угроза социальному взаимодействию», «угроза статусу профессионала, боязнь потерять компетентность в глазах коллег и в своих собственных», «большие психологические издержки в процессе освоения новой деятельности», «неуверенность в правильном понимании инновации, неопределенность результата», «методы проведения инновации (насилие над личностью сотрудников, принижение их заслуг, отсутствие мотивации и т.д.)», «антипатии к руководителю» [77]. В этой связи в ходе исследования была использована опросная методика исследования экспертной диагностики стиля управления руководителя, которая послужила основой определения управленческого стиля с учетом сочетания в деятельности демократических и административных решений.

Суть методики состоит в определении ориентации руководителя на производственные или личностные интересы. Управление коллективом с ориентацией на производство предполагает деятельность, направленную на достижение операционных целей и запланированных результатов. Организационный менеджмент, опирающийся на личностные особенности коллектива, включает использование мотивационных систем с учетом

создания и поддержания плодотворной и ободряющей атмосферы в образовательном учреждении. «Методика направлена на изучение трех классических стилей руководства: демократического (Д), авторитарного (А) и либерального (Л). Их проявление определяется с помощью экспертной оценки деятельностного поведения реального или потенциального руководителя в 27 заданных ситуациях» [78]. Соответственно названная методика включает анализ стиля управления руководителя по двум направлениям: личностному и производственному.

Личностная ориентированность руководителя предполагает создание руководителем комфортной образовательной среды с ориентацией на формирование гармоничного развития школьников в благоприятном учебно-воспитательном взаимодействии. Руководитель, учитывающий интересы подчиненных, стремится к выстраиванию отношений в коллективе. Производственная направленность деятельности руководителя характеризуется опорой на административный ресурс, следование формализму и соблюдению иерархической структуры. Соответственно ориентации руководителя формируются две шкалы: личность (Л) и производство (П), определяющие 4 стиля управления по минимальным и максимальным показателям.

1) Л – 0, П – 0. Попустительский.

Этот тип характеризуется отсутствием заинтересованности руководителя как в коллективе, так и в результатах деятельности. Это характеризует управленческую деятельность устранением от успеха деятельности организации и на уровне личного удовлетворения, и на уровне решения поставленных задач. Директоров в данном процессе выступает только проводником информации от управления образования педагогам. Руководитель не включен в процесс и никак не пытается его регулировать.

2) Л – 20, П – 20. Демократический

Управление образовательным учреждением осуществляется с учетом интересов всех участников образовательного процесса в сочетании с достижением поставленных целей. Руководитель заботится об эмоциональном климате в организации и при этом мотивирует сотрудников к достижению целей и применению инновационных методов и приемов работы. Как правило, сочетание комфортных условий работы для педагога и обучения для учащихся с заинтересованностью в использовании новейших разработок в педагогике, методике и их внедрении и реализации поставленных целей приводит к формированию высоких результатов обучения и развития творческой активности педагогического коллектива.

3) Л – 0, П – 20. Авторитарный

Направленность на достижение производственных результатов без учета интересов коллектива приводит к эмоциональному выгоранию, разрушает стремление к реализации поставленных целей, сковывает творческую активность, нарушает образовательную систему, служит источником развития значимых производственных конфликтов. Эмоциональное давление, жесткое управление, напряженная обстановка в коллективе отрицательно сказывается не только на коллективе педагогов, но и на развитии учеников. Управленец-результатник требует максимального напряжения сил и реализации всех планов без учета человеческого фактора. В итоге наступает профессиональное выгорание и отсутствие интереса к какому бы то ни было развитию.

4) Л – 20, П – 0. Либеральный

Руководитель стремится заслужить авторитет подчиненных, полностью ориентируясь на создание благоприятного климата в коллективе, не заботясь о достижении результатов. Педагогический состав расслаблен, между сотрудниками отсутствует стремление к росту и развитию. Целевые установки воспринимаются как нарушение

спокойствия, решение задач является второстепенным действием, в итоге дружеские отношения нарушаются, поскольку у участников отсутствует желание развития и каждый стремится переложить выполнение обязанностей на другого, что приводит к развитию конфликтной ситуации, «утрате руководителем авторитета лидера» [37].

По итогам тестирования можно сделать вывод о том, что для данного коллектива характерно уникальное восприятие стиля управления руководителя. Преобладающим показателем является авторитарный стиль управления (Л – 0, П – 20), особенности которого отметили 65% опрошенных, однако некоторые анкетированные (20%) отметили демократизм руководителя (Л – 20, П – 20). Попустительство не отметил ни один респондент, присутствуют мнения о либеральной атмосфере в образовательной организации (Л – 20, П – 0) – у 15% опрошенных. Сводные данные по итогам опроса представлены в диаграмме (рисунок 3).

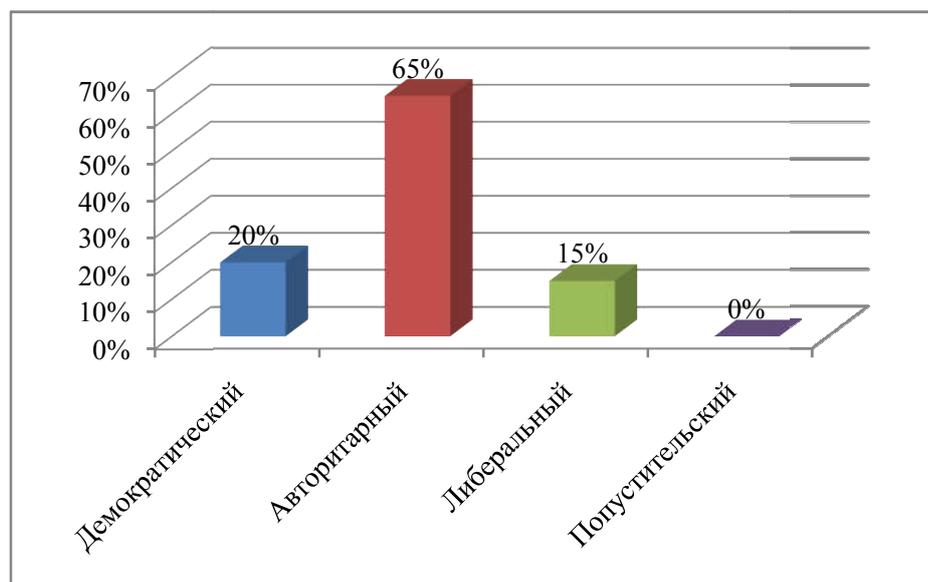


Рисунок 3 – Стиль управления руководителя

По итогам представленных данных можно сделать вывод о том, что для исследуемого образовательного учреждения характерным является авторитарный стиль управления, который характеризуется значительной склонностью к формированию неуверенности членов коллектива и

стремлением к компромиссу и сотрудничеству. При этом авторитарное управление определяет развитие скрытого конфликтного поведения.

В ходе исследования процесса управления конфликтами немаловажную роль играет тип темперамента оппонентов, поскольку таким образом определяются особенности поведения в ситуации противостояния. При исследовании эмоциональности педагогического коллектива по методике Русалова В.Н. получила подтверждение первичная гипотеза об осторожности педагогов исследуемой группы. Данные анкеты позволили сделать вывод о преобладании низкой эмоциональности испытуемых. Сводные данные по результатам анкетирования представлены в диаграмме (рисунок 4).

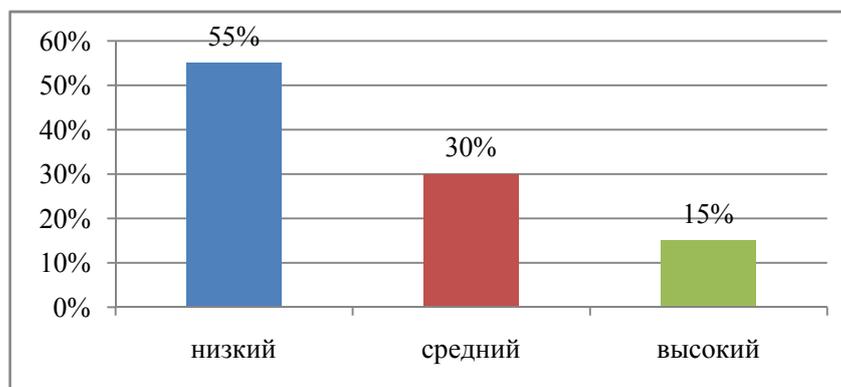


Рисунок 4 – Уровень эмоциональности участников исследования

На основании полученных результатов можно сделать вывод о том, что более половины педагогов отметили у себя низкий уровень эмоциональности, что позволяет осуществить эффективную работу по формированию навыков управления конфликтами. Низкий уровень эмоциональности педагогов позволяет сохранять устойчивость в ситуации противостояния, что дает возможность «достаточно быстро изменить негативные взаимоотношения, которые возникают в ситуации конфликта, на позитивные и создать условия для совместного урегулирования конфликта и последующих отношений сотрудничества» [2].

Исходя из данных проведенного диагностического исследования, можно сделать вывод о том, что преимущественным выбором членов

коллектива типа поведения в конфликте, определяющегося по методике К. Томаса – Р. Килманна является компромисс и приспособление со стремлением к сотрудничеству.

Выбор модели преодолевающего поведения определяется авторитарным стилем руководства и характеризуется преимущественно использованием не прямых действий, поиском поддержки, осторожностью со стремлением к противоречивым тенденциям: часть респондентов стремится к пассивному реагированию – избеганию конфликтных ситуаций другая часть предпочитает активные действия через вступление в социальные контакты.

Выбор компромисса, приспособления в сочетании с непрямыми и осторожными действиями обуславливается авторитарным стилем управления в образовательной организации.

Низкий уровень эмоциональности большинства педагогов исследуемой группы позволяет эффективно осуществить формирование процесса управления конфликтами, однако при этом необходима дополнительная работа с отдельными членами коллектива по коллекции эмоциональных реакций.

Исходя из данных диагностики, в ходе исследования были разработаны рекомендации по управлению конфликтами в школе, на основании которых был проведен формирующий этап экспериментального исследования.

Суть управления конфликтом состоит в необходимости снижения угрозы развитию организации, предупреждение разрушения межличностных отношений, распада корпоративной культуры. Эффективное управление конфликтами способствует их благоприятному разрешению посредством стратегии сотрудничества и использования демократического стиля управления с опорой на социальный контакт. В ряду стратегий управления конфликтами выделяется «урегулирование,

завершение, предотвращение, достижение консенсуса, профилактика, ослабление, подавление, отсрочка и т. д.» [7]. Для эффективного управления конфликтами предпочтителен демократический стиль менеджмента, преимущества которого были описаны в п.1.2. Кроме этого для каждого коллектива существуют собственные параметры преодоления напряженности в результате столкновений интересов.

В ходе подготовки рекомендаций, направленных на конструктивное взаимодействие при возникновении конфликтной ситуации, был проведен опрос педагогического коллектива на предмет оценки эффективности управления конфликтами в школе. Цель опроса обусловлена необходимостью определения характера восприятия сотрудниками образовательной организации особенностей проявления педагогического или административного способа управления конфликтами при авторитарном стиле руководства. Результаты анкетирования позволили выявить, что 53% сотрудников полагают, что управление конфликтами в школе осуществляется малоэффективно, 25% придерживаются мнения, что успешность разрешения конфликтов присутствует частично, 22% считают, что управление конфликтами происходит эффективно. Сводные данные анкетирования представлены в диаграмме (рисунок 5).

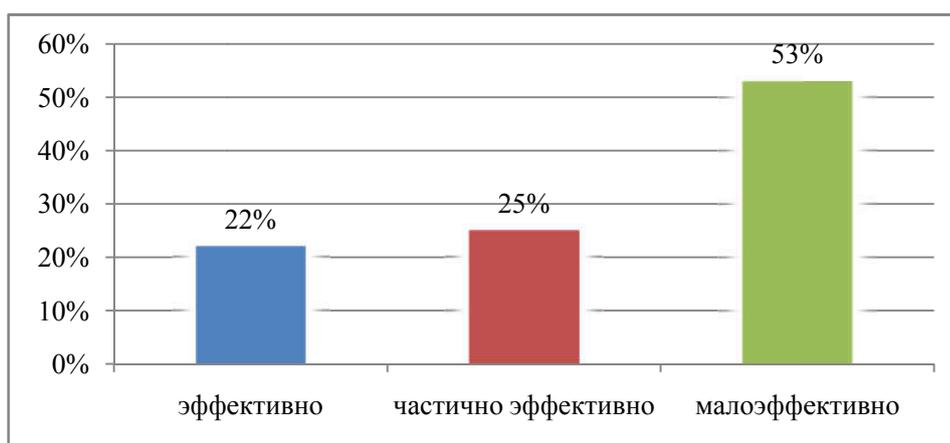


Рисунок 5 – Эффективность управления конфликтами в школе

Диагностические процедуры исследования и их анализ, изучение научно-методических источников по проблеме дают основания для

разработки рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в исследуемом образовательном учреждении.

1. Формирование корпоративной культуры школы с целью развития человеческого потенциала при участии специалистов отдела кадров и школьного психолога.

2. Использование методов профилактики развития конфликтов посредством:

а) обеспечения благоприятного социально-психологического климата в школе;

б) создания условий для творческой самореализации педагогов;

в) стимулирование повышения квалификации работников;

г) формирование деловых взаимоотношений с подчиненными, основанных на принципе равенства возможностей;

д) использование здоровьесберегающих технологий;

е) поощрение педагогической инициативы;

ж) поддержка доброжелательных отношений в коллективе;

и) материальное стимулирование успеха подчиненных;

к) соблюдение режима труда и отдыха работников;

л) учет семейных ценностей и личных проблем.

3. Создание благоприятной материальной среды с учетом технического оснащения, освещенности, вспомогательных пособий, предметов; цветового оформления, комнатных растений, шумопогашения и т.д.

4. Гласное и справедливое распределение материальных ресурсов, поощрений, наград, социальной поддержки. Указанные пункты являются необходимыми, поскольку «каждый шестой конфликт, возникающий в организации, в той или иной степени связан с недостатками в оценке деятельности работников» [79].

5. Разработка документов, определяющих разрешение типичных ситуаций конфликтного взаимодействия.

6. Соблюдение баланса нагрузки работников.

7. Следование нормам служебной и педагогической этики.

8. Внимание к ожиданиям и потребностям подчиненных. В частности, понимание законов управления педагогическим коллективом, четкое распределение обязанностей, знание специфики работы с несовершеннолетними, наличие у руководителя организаторских навыков, владение стратегическим видением, финансовая стабильность и поддержка, вежливость, самоуважение и взаимоуважение.

Для разрешения предконфликтной ситуации возможно воспользоваться рекомендациями, представленными выше.

В процессе развития конфликта, в том числе между администратором и сотрудниками, руководителю важно учитывать ряд правил поведения.

1. Мотивирование подчиненного к разрешению конфликтной ситуации и к высказыванию своего видения этого процесса.

2. Использование аргументированных требований с опорой на факты.

3. Внимательное отношение к мнению подчиненного о конфликтной ситуации.

4. Учет личной, семейной и социальной ситуации сотрудника, вовлеченного в конфликт.

5. Избегание обострения конфликта, исключение эмоциональных высказываний, голосового давления, психологического напора.

6. Предельное соблюдение принципов вежливости, исключение перехода на личности, унижения, оскорблений и т.д.

7. Сохранение спокойного доброжелательного отношения с опорой на должностной статус.

8. Использование поддержки вышестоящего руководства при необходимости.

9. Исключение должностных злоупотреблений.

10. Стремление к максимально возможному ускорению разрешения конфликта.

11. Использование компромиссных решений или признания неправоты руководства при необходимости.

12. Применение непопулярных решений с учетом личностных и производственных целей организации.

13. Исключение попустительства, излишнего либерализма.

14. Применение стратегии сотрудничества в разрешении конфликта.

Соблюдение предложенных правил руководителем формирует возможность быстрого разрешения существующих конфликтов и предотвращения развития новых, позволяет «снизить общий уровень конфликтности между работниками» [8].

Разработанные рекомендации послужили основой для создания программы формирования корпоративной культуры школы. В качестве ведущих компонентов предложен учет следующих показателей: мировоззрение членов педагогического коллектива; ценностные установки организации; нормы этики и педагогики; соблюдение существующих традиций и формирование новых; психологический климат в коллективе; стратегии поведения в конфликте; стиль управления; система коммуникаций, язык общения; корпоративный стиль в одежде и атрибутике.

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что процесс управления конфликтами в школе необходимо изменить. Поэтому администрации образовательного учреждения была предложена Программа формирования корпоративной культуры, направленной на

управление конфликтами в образовательной организации, в которой предусмотрены изменение поведений и отношений внутри коллектива и совершенствование существующих обстоятельств и действий по разрешению конфликтных ситуаций.

2.2 Программа формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации.

Анализ и совершенствование системы управления конфликтами в средних образовательных школах осуществляется в исследовании в соответствии с целью – исследование процесса развития конфликтности коллектива образовательной организации.

Цель исследования обусловила необходимость решения практических задач:

- осуществить диагностическое исследование процесса развития конфликта в коллективе образовательной организации;
- составить программу формирования корпоративной культуры, направленную на управление конфликтами в образовательной организации.

Суть управления конфликтом состоит в необходимости снижения угрозы развитию организации, предупреждение разрушения межличностных отношений, распада корпоративной культуры. Эффективное управление конфликтами способствует их благоприятному разрешению посредством стратегии сотрудничества и использования демократического стиля управления с опорой на социальный контакт. В ряду стратегий управления конфликтами выделяется «урегулирование, завершение, предотвращение, достижение консенсуса, профилактика, ослабление, подавление, отсрочка и т. д.» [7]. Для эффективного

управления конфликтами предпочтителен демократический стиль менеджмента, преимущества которого были описаны в п.1.2. Кроме этого для каждого коллектива существуют собственные параметры преодоления напряженности в результате столкновений интересов.

На основании полученных в ходе констатирующих измерений данных можно сделать вывод о том, что процесс управления конфликтами в школе необходимо изменить. Поэтому администрации образовательного учреждения была предложена Программа формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации (далее – Программа).

Цель Программы – совершенствование существующих обстоятельств и моделей поведения по разрешению конфликтных ситуаций.

При подготовке программы было учтено положение о том, что конфликт является неотъемлемой частью развития личности и организации. В этой связи подбор решений, действий и реакций в ходе конфликта является определяющим для устранения причины конфликтной ситуации и предотвращения развития новых конфликтов.

При подготовке Программы были учтены значимые положения, предусматривающие формирование навыков выстраивания эффективных коммуникаций между руководителем и педагогами [8]:

1. Внимательное отношение к сотрудникам, предоставление возможности выразить свое мнение.
2. Установление уважительных доброжелательных отношений в коллективе.
3. Искренний и вежливый подход к выражению чувств с учетом восприятия собеседника.
4. Терпимость к недостаткам и слабостям коллег.

5. Фокусировка на основной цели, общности действий, заинтересованности в результате.
6. Поиск положений в позиции оппонента, с которыми возможно согласиться.
7. Признание правоты партнера в случае ее выражения.
8. Сдержанность в проявлении негативных эмоций, сохранение спокойствия.
9. Опора на факты в высказывании и формировании мнений.
10. Исключение оценочных суждений в процессе выражения позиции.
11. Открытое выражение своей точки зрения на проблему.
12. Использование вопросов к партнеру для прояснения ситуации и уточнения ключевых положений.
13. Рассмотрение альтернативных решений и побуждение оппонента к участию в поиске альтернативных решений.
14. Искренняя заинтересованность в решении конфликта и ее проявление.
15. Принятие ответственности за совместное урегулирование конфликта.
16. Уважение к оппоненту и принятие его значимости.
17. Поддержание контакта лингвистическими и экстралингвистическими способами.
18. Избегание эмоционального вовлечения в конфликтную ситуацию.

Перечисленные положения играют ведущую роль в управлении конфликтами как для сотрудников, так и для руководства организацией образования. Однако в процессе урегулирования конфликта первенство отводится руководителю, что обусловлено наличием административного ресурса, обусловленного статусом, возможностью принятия окончательного решения, признанием авторитета среди сотрудников вне

зависимости от того, насколько реально проявлено уважение к руководителю. Главный менеджер любой организации, в том числе организации образования, имеет возможность оказать влияние на подчиненных через убеждение, эмоциональное, экономическое, социальное, организационное и другие типы воздействия. Эффективность управления конфликтами обусловлена развитой корпоративной культурой школы, которая формирует ее имидж и оказывает влияние на личностный рост и внутреннюю мотивацию педагогов, определяющуюся «ориентацией на процесс и результаты труда; личностным и профессиональным ростом, самоактуализацией; творческим характером работы; возможностью общения» [19]. Однако в процессе стимулирования эффективности педагогической деятельности для поддержки внутренней мотивации необходима внешняя поддержка педагогов, которая успешно осуществляется в процессе развития и поддержания корпоративной культуры. «Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости» [45]. Корпоративная культура определяет стремление педагога активно участвовать в формировании положительного имиджа школы посредством саморазвития и повышения уровня знаний и функциональной грамотности учащихся. В этом процессе значимыми оказываются мотивы успешной деятельности: «стремление к профессиональному развитию, продвижению и завоеванию уважения в профессиональной среде, ориентация на достойную оплату труда, а также высокая организационная идентичность» [28], основой которой становится корпоративная культура школы. Формирование корпоративной культуры представляет собой длительный процесс, в котором принимают участие все члены педагогического коллектива школы и ее сотрудники, а также

учащиеся. «Корпоративная культура образовательного учреждения представляет синтез ценностей, норм, отношений, привычек, традиций, форм поведения, ритуалов, заключенных в оболочку социального окружения, внутри которой школа как образовательная корпорация получает возможность самореализовываться, вырабатывать индивидуальный стиль поведения и взаимоотношений с социумом» [64].

Диагностические процедуры исследования и их анализ, изучение научно-методических источников по проблеме управления конфликтами посредством формирования корпоративной культуры дают основания для формирования Программы (таблица 2).

Таблица 2 – Программа формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации

№ п/п	Наименование показателей	Содержание	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1.	Мировоззрение членов педагогического коллектива	Позитивное мировосприятие, соблюдение принципов справедливости и доброжелательности, понимание основ гуманизма, осознание целевой установки человеческой жизни, состоящей во взаимопомощи, активной жизненной позиции, стремлении к самореализации, в развитии самодостаточности.	Проведение психологических тренингов и корпоративных мероприятий, предотвращение профессионального выгорания в ходе соблюдения режима труда и отдыха
2.	Ценностные установки организации	«Постижение преимущественно национально-государственных ценностей» [57], среди которых в выделены человек, Родина, социальное общение, формирование жизненной позиции.	Приобщение к общественным ценностям посредством встреч с носителями значимых идей, мотивирование педагогов к саморазвитию, самореализации, формированию уверенности в себе и стремления к сочетанию личных и производственных интересов через

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
			<p>реализацию миссии учреждения образования и педагогической профессии. Примерный текст миссии представлен в приложении А. Проведение коучинговых сессий, направление на курсы повышения квалификации, расширение связей с общественностью, стимулирование развития участников педагогического коллектива, карьерное развитие, материальное стимулирование профессионального и личностного роста.</p>
3.	<p>Нормы этики и педагогики</p>	<p>Правила педагогической этики, утвержденные приказом министра образования РК [56], в которых обозначен статус педагога в Республике Казахстан, выделены основные принципы педагогической этики и перечислены основные нормы педагогической этики. В ряду принципов указаны честность, добросовестность, уважение чести и достоинства личности, патриотизм, уважение общечеловеческих ценностей и толерантность, профессиональная солидарность, непрерывность профессионального развития. К нормам педагогической этики в РК отнесены соблюдение принципов педагогической этики, формирование нравственных качеств обучающихся: почитание родителей,</p>	<p>Обновление миссии школы (Приложение А). Подготовка проекта Этического кодекса педагога (Приложение Б)</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
		<p>признание этнокультурных ценностей, бережное отношение к родине, уважение к педагогу; добросовестное исполнение обязанностей, воспитание личным примером, соблюдение делового стиля в одежде, академическая честность, взаимоуважение, социальная активность, неразглашение личной и служебной информации; формирование успеха обучающихся, уважение прав и чести граждан, в том числе несовершеннолетних; исключение вымогательств; оказание профессиональной поддержки коллегам, родителям, учащимся и т.д.</p>	
4.	<p>Соблюдение существующих традиций и формирование новых</p>	<p>Формирование корпоративной этики, благоприятного психологического климата, создание дружественной атмосферы в коллективе, в том числе передача знаний опытных работников молодым и применение инновационных методик образования.</p>	<p>Проведение встреч с ветеранами и отличниками педагогического труда, празднования значимых дат, чествование успешных педагогов.</p>
5.	<p>Психологический климат в коллективе</p>	<p>Соблюдение традиций, сотрудничество, доброжелательность, толерантность, взаимоуважение, гармоничное распределение обязанностей</p>	<p>Диагностические мероприятия и индивидуальная психологическая работа, направленная на определение личностных особенностей, на основании которых можно организовать мероприятий по управлению конфликтами в образовательной организации. Использование методик: «Конфликты учителя» [35],</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
			<p>«Умение слушать» [12], «Шкала оценки психологического климата в коллективе» [20]. Создание кабинета релаксации, проведение психологических тренингов с коллективом, использование индивидуальной работы, организация совместных выездов коллектива для проведения психологической разгрузки.</p>
6.	Стратегии поведения в конфликте	Ассертивные действия, вступление в социальный контакт, поиске социальной поддержки, расширение коммуникативного взаимодействия	Профессиональное развитие педагогов в ходе обмена опытом, взаимопосещений занятий, ротации кадров, повышения квалификации, проведение аттестации, академической мобильности через совмещение трудовой деятельности в других организациях образования с целью формирования и совершенствования стратегии сотрудничества, социальной реализации, развития уверенности в профессиональном и личностном росте.
7.	Стиль управления	демократический стиль управления, позволяющий раскрываться возможностям самореализации педагога и эффективно выстраивать учебный процесс с применением традиционных методик и инноваций.	Профессиональное развитие руководителя в ходе обмена опытом, взаимопосещений занятий, ротации кадров, повышения квалификации, проведение аттестации,

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
		<p>Демократический стиль управления предполагает соблюдение производственной иерархии и социальной дистанции между директором и коллективом. Успешной стратегией поведения в конфликте является сотрудничество, стимулирующее взаимодействие участников конфликтной ситуации в совместном разрешении противоречий, которое удовлетворит обе стороны.</p>	<p>академической мобильности через совмещение трудовой деятельности в других организациях образования с целью формирования и совершенствования стратегии сотрудничества, социальной реализации, демократического стиля управления и развития уверенности в профессиональном и личностном росте.</p>
8.	Система коммуникаций	Свободный доступ к информационным, методическим, правовым, экономическим ресурсам организации	Активное использование информационно-коммуникационных и дистанционных технологий в ходе педагогической деятельности и обмена информацией.
9.	Язык общения	Деловой язык общения, соблюдения этических принципов, социальной дистанции, внутренней культуры и ценностей.	<p>Проведение курсов ораторского мастерства, культуры речи, этики общения внутри организации.</p> <p>Проведение тренинга «Культура делового общения» (Приложение Г)</p>
10.	Корпоративный стиль в одежде и атрибутике	Следование корпоративному стилю в одежде и атрибутике отвечает Правилам педагогической этики в Республике Казахстан и способствует формированию корпоративной культуры, уважения, дружественных взаимоотношений.	<p>Организация тренингов личностного и профессионального роста с учетом соблюдения корпоративного стиля в одежде.</p> <p>Проведение тренингов «Развитие эмоциональной устойчивости» (Приложение В); «Культура делового общения» (Приложение Г)</p>

Вопрос формирования корпоративной культуры обусловлен необходимостью стабильного развития образовательной организации, поскольку это формирует динамичную среду обучения и воспитания, в которой возможно гармоничное развитие учащихся и педагогов. Корпоративная культура школы формирует ее имидж и оказывает влияние на личностный рост и внутреннюю мотивацию педагогов, которая определяется «ориентацией на процесс и результаты труда; личностным и профессиональным ростом, самоактуализацией; творческим характером работы; возможностью общения» [23]. Однако в процессе стимулирования эффективности педагогической деятельности для поддержки внутренней мотивации необходимо внешняя поддержка педагогов, которая успешно осуществляется в процессе развития и поддержания корпоративной культуры. «Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости» [45]. Корпоративная культура определяет стремление педагога активно участвовать в формировании положительного имиджа школы посредством саморазвития и повышения уровня знаний и функциональной грамотности учащихся. В этом процессе значимыми оказываются мотивы успешной деятельности: «стремление к профессиональному развитию, продвижению и завоеванию уважения в профессиональной среде, ориентация на достойную оплату труда, а также высокая организационная идентичность» [28], основой которой становится корпоративная культура школы.

Современная школа находится в условиях реформирования и выстраивания новой образовательной траектории. От образовательного учреждения в настоящее время требуется не только и не столько преподавание базовых знаний, сколько развитие конкурентоспособности,

умения быстро адаптироваться к меняющимся условиям, стрессоустойчивости, функциональной грамотности, толерантности, широты мышления, патриотизма, нравственности.

2.3 Дорожная карта мероприятий внедрения проекта программы формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации

Для совершенствования процесса управления конфликтами в образовательной организации формирование корпоративной культуры служит основой успешности внедрения запланированных мероприятий.

К настоящему времени с целью внедрения проекта программы формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации были проведены следующие мероприятия:

1. Участие в СХVIII Международной научно-практической конференции «Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки» (Россия, г. Новосибирск, 03 октября 2022 г.)

2. Публикация статьи в сборнике статей по материалам СХVIII международной студенческой научно-практической конференции № 10(118) «Методы разрешения конфликтов в образовательных организациях».

3. Публикация статьи в электронном научном журнале «Студенческий» № 35(205) на тему: «Совершенствование процесса управления конфликтами в образовательном учреждении».

4. Публикация статьи в электронном научном журнале «Студенческий» № 40(210) на тему: «Миссия школы как основа формирования корпоративной культуры образовательной организации».

Последовательное внедрение мероприятий по формированию корпоративной культуры способствует эффективному управлению конфликтами в образовательной организации.

Предполагаемые шаги по реализации Программы могут состоять из трех этапов: подготовительного, организационно-деятельностного, рефлексивно-оценочного, которые включают мероприятия, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 – Дорожная карта проекта реализации программы

Мероприятие 1	Сроки проведения 2	Планируемые результаты 3
Проведение педагогического совета с целью ознакомления с программой и разработки плана совместной работы	Август	Создание рабочей группы с распределением обязанностей и сроков
Индивидуальная психологическая работа, позволившая	Август - октябрь	Определение личностных особенностей, на основании которых осуществлялась организация мероприятий по управлению конфликтами в образовательной организации
Побор методик для проведения диагностических мероприятий	Август - октябрь	Определение личностных особенностей педагогов, на основании которых осуществлялась планирование мероприятий по управлению конфликтами в образовательной организации
Обсуждение программы, составление плана-графика формирования корпоративной культуры	Сентябрь - октябрь	Скорректированный план-график
Коррекция проекта программы	Август - сентябрь	Скорректированная программа формирования корпоративной культуры, направленной на управление конфликтами в образовательной организации

Продолжение таблицы 3

Подготовка комплекта документов для реализации проекта	Сентябрь	Комплект документов
2. Организационно-деятельностный этап		
Реализация программы в практике школы	В течение учебного года	Внедрение проекта программы в практике школы
Организация предпроектного исследования (до внедрения программы) и повторного исследования (после реализации программы)	Октябрь, Май	Результаты исследования
Проведение психологических тренингов и корпоративных мероприятий	В течение учебного года	Позитивное мировосприятие, соблюдение принципов справедливости и доброжелательности, понимание основ гуманизма, осознание целевой установки человеческой жизни
Приобщение к общественным ценностям	В течение учебного года	Встречи с носителями значимых идей, мотивирование педагогов к саморазвитию, самореализации, формированию уверенности в себе и стремления к сочетанию личных и производственных интересов
Пересмотр миссии образовательной организации	Сентябрь - октябрь	Утверждение новой миссии
Подготовка проекта Этического кодекса педагога	Сентябрь - ноябрь	Создание и утверждение Этического кодекса педагога
Проведение встреч с ветеранами и отличниками педагогического труда	В течение учебного года	Соблюдение существующих традиций
Создание кабинета релаксации	Апрель - май	Кабинет релаксации
Профессиональное развитие руководителя	В течение учебного года	Формирование демократического стиля управления и развития уверенности в

Продолжение таблицы 3

		профессиональном и личностном росте
Организация тренингов личностного и профессионального роста	В течение учебного года	Формирование корпоративной культуры, уважения, дружественных взаимоотношений, навыков поведения в конфликтной ситуации
3. Рефлексивно-оценочный этап		
Анализ внедрения программы	Май-июнь	Аналитическая справка
Обобщение опыта и составление рекомендаций по доработке программы	Май-июнь	Рекомендации, корректирующие мероприятия

Разработанная дорожная карта отражает этапы внедрения программы, сроки реализации и планируемые результаты, направленные на формирование корпоративной культуры образовательной организации с целью эффективного управления конфликтами в образовательной организации

Выводы по 2 главе

На основании проделанной работы можно подвести следующие итоги.

Ведущей причиной конфликтов в педагогической организации является несовпадение личностных и производственных целей работников; авторитарный стиль управления, нарушение педагогической коммуникации, использование не прямых действий, избегание и приспособление. Названные причины не позволяют сформировать эффективное управление конфликтами в организации. В этой связи значимым становится переход к демократическому стилю правления посредством разработанных в ходе исследования мероприятий по формированию корпоративной культуры. Одним из эффективных способов развития культуры корпоративной этики в школе является

выстраивание эффективных коммуникаций, умение слушать и быть внимательным к потребностям коллег. Сотрудничество, демократический стиль управления, дружественная атмосфера с соблюдением социальной дистанции способствуют развитию правильного коммуникативного взаимодействия в школе, что благотворно сказывается на педагогическом процессе в целом и способствует реализации концепции и ценностей системы образования.

Диагностическое исследование проведенной экспериментальной работы было направлено на исследование процесса развития конфликтности коллектива образовательной организации. В ходе реализации этой цели были решены следующие задачи: составлена программы управления конфликтами в образовательной организации; реализованы этапы программы по управлению конфликтами; проведены констатирующие диагностические исследования процесса развития конфликта в коллективе образовательной организации посредством опросных методик.

Исходя из цели, в работе осуществлено диагностическое исследование с использованием пяти опросных методик: методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна (адаптация Гришиной Н. В.); методика диагностики поведенческих реакций «Стратегии и модели преодолевающего поведения» Никифорова Г. С., методика экспертной диагностики стиля управления руководителя Журавлева А. Л.; методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н.; анкетирование уровня удовлетворенности педагогов процессом управления конфликтами в организации.

Проведенные диагностические исследования позволяют подвести итоги работы. На констатирующем этапе эксперимента были получены результаты, представленные ниже.

Для администрации исследуемого образовательного учреждения характерен авторитарный стиль руководства, что обуславливает предпочтение компромиссной модели преодолевающего поведения в конфликте. Педагоги отдают предпочтение использованию не прямых действий, стремятся найти поддержку, ведут себя осторожно, но при этом на начальном этапе исследовательской работы были отмечены противоречивые тенденции: часть учителей стремится к пассивному реагированию – избеганию конфликтных ситуаций, другая часть предпочитает активные действия через вступление в социальные контакты. Сложившийся социально-психологический климат характеризуется скрытой напряженностью и низким уровнем эмоциональности большинства педагогов исследуемой группы, что, с одной стороны, позволяет эффективно осуществить формирование процесса управления конфликтами, однако, с другой стороны, вызывает трудности в определении истинных мотивов конфликтов и требует проведения дополнительной работы с отдельными членами коллектива по коррекции эмоциональных реакций.

Важно отметить, что специфика системы учреждений образования предусматривает частое возникновение конфликтных ситуаций, обусловленных меняющейся структурой личности школьника и педагога. С этой целью разработанная Программа формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации, была создана с целью совершенствования существующих обстоятельств и моделей поведения по разрешению конфликтных ситуаций на основании анализа результатов диагностической работы. В Программе предусмотрено изменение следующих показателей: мировоззрение членов педагогического коллектива; ценностные установки организации; нормы этики и педагогики; соблюдение существующих традиций и формирование новых; психологический климат в коллективе; стратегии поведения в конфликте; стиль управления; система

коммуникаций; язык общения; корпоративный стиль в одежде и атрибутике. Итогом действия программы предполагается пересмотр миссии школы, создание проекта Этического кодекса, проведение встреч с ветеранами и отличниками педагогического труда, празднование значимых дат, чествование успешных педагогов, индивидуальная работа с членами педагогического коллектива, профессиональное развитие руководителя и педагогов, организация тренингов личностного роста и рассмотрение возможности создания кабинета релаксации.

В дополнение к Программе были предложены рекомендации управлению конфликтами в образовательной организации, по формированию миссии школы, "Этического кодекса педагога", методики для индивидуальной работы: «Конфликты учителя» [35], «Умение слушать» [12], «Шкала оценки психологического климата в коллективе» [20], и программы тренингов «Развитие эмоциональной устойчивости» (Приложение В); «Культура делового общения», включающие упражнения и теоретические сведения. Все предложенные материалы представлены в Приложениях.

В перспективе исследования планируется реализация Программы с последующими контрольными измерениями. С этой целью была разработана дорожная карта, состоящая из трех этапов: подготовительного, организационно-деятельностного, рефлексивно-оценочного.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью нашего исследования стало изучение процесса управления конфликтами в образовательной организации с целью разработки программы формирования корпоративной культуры направленной на управление конфликтами в образовательной организации.

Для реализации цели нами были поставлены и решены некоторые задачи.

Решая первую задачу, мы пришли к выводу, что исследования в области конфликтологии в современной науке определяют конфликт как необходимое явление в развитии любой системы, в том числе образовательной организации. В этой связи в ходе изучения системы управления конфликтами в средних образовательных школах было определено понятие конфликта как одного из аспектов взаимоотношений участников образовательного процесса. Конфликт, таким образом, в работе рассматривается как «проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [4]. Опираясь на указанное определение, в процессе исследования была определена взаимосвязь конфликта и управления образовательной организацией. В частности, были определены этапы развития конфликта, типы конфликтов, сделан вывод о том, что при умелом влиянии на конфликт возможно эффективное развитие организации.

Второй задачей исследования стало теоретическое изучение специфики формирования конфликтной ситуации в педагогическом коллективе. Школьный коллектив представляет собой уникальную систему, которая формируется с учетом запросов социума, требований системы образования, изменений нормативных показателей, родительских

предпочтений, интересов и особенностей учащихся, а также личностных интересов. Эффективность взаимодействия внутри школьного коллектива обусловлена совместимостью участников выполняемой деятельности. С целью предупреждения несовместимости и формирования согласия значимым представляется формирование конфликтологической компетентности педагогического коллектива, основой которой является развитие навыков коммуникативного взаимодействия, наличие умения у членов педагогического коллектива конструктивно воспринимать конфликтные ситуации и у руководства – эффективно управлять конфликтом. В ходе исследования причин конфликтов, возникающих в средних образовательных школах, были выделены следующие: отсутствие четкости в определении прав и обязанностей заинтересованных сторон; недостаток ресурсов для развития участников; отсутствие согласованности в действиях или ее низкий уровень; противоречивость требований и указаний; несовпадение целей индивидуума и группы; несоответствие условий работы заявленным требованиям или ожиданиям членов коллектива; наличие психологических противоречий; недостаток профессионализма. Рассмотрение представленных причин позволяет сделать вывод о том, что в ряде случаев источником противоречия могут выступать не только члены коллектива, но и руководитель организации.

Решая третью задачу, мы выявили, что определение возможных способов управления конфликтами позволило обозначить структурные, к которым относится разъяснение требований к выполняемым действиям, координация деятельности, установление иерархии полномочий, четкое целеполагание, использование системы поощрений. Помимо этого были обозначены межличностные способы управления конфликтами, которые «предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов» [70]. Значимыми этапами в процессе управления конфликтами в образовательных организациях

являются исследование симптомов, диагностика, прогнозирование, профилактика, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

Решение четвертой задачи было направлено на процесс исследования системы управления конфликтами в средних образовательных школах, который предполагал осуществление диагностики конфликтного поведения членов педагогического коллектива. В качестве диагностических методик исследования были использованы «Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна» (адаптация Гришиной Н. В.) [77]; методика диагностики поведенческих реакций «Стратегии и модели преодолевающего поведения» Никифорова Г.С. [78], методика экспертной диагностики стиля управления руководителя Журавлева А. Л. [17], методика диагностики эмоциональной устойчивости Русалова В. Н. [79], а также опрос педагогического коллектива на предмет оценки эффективности управления конфликтами в школе.

В ходе диагностического исследования было определено, что члены педагогического коллектива предрасположены к непрямым действиям, поиску поддержки, осторожности в проявлениях. В ряду особенностей выбора поведения в конфликтной ситуации преимущественной стратегией является компромисс и избегание, обусловленные авторитарным стилем управления и недостаточной эффективностью разрешения конфликтов в образовательной организации.

Пятой задачей нашего исследования стала разработка программы формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации.

Особенностью нашей программы является совершенствование существующих обстоятельств и моделей поведения по разрешению конфликтных ситуаций в процессе стимулирования эффективности педагогической деятельности посредством внутренней мотивации, для

наличия которой необходима внешняя поддержка педагогов, успешно осуществляющаяся в процессе развития и поддержания корпоративной культуры. Программа формирования корпоративной культуры, направленная на управление конфликтами в образовательной организации построена на реализации значимых показателей: мировоззрение членов педагогического коллектива; ценностные установки организации; нормы этики и педагогики; соблюдение существующих традиций и формирование новых; психологический климат в коллективе; стратегии поведения в конфликте; стиль управления организацией; система коммуникаций в коллективе; язык общения; корпоративный стиль в одежде и атрибутике. Названные показатели служат источником коррекции стиля управления коллективом, стратегий и моделей поведения в конфликтной ситуации, формирования благоприятного климата в коллективе.

Итогом внедрения программы предполагается в перспективе: формирование корпоративной культуры школы; подготовка проекта Этического кодекса педагога; тренинги личностного и профессионального роста: «Развитие эмоциональной устойчивости»; «Культура делового общения», создание кабинета релаксации, профессиональное развитие руководителя и педагогов, корректировка стиля руководства, соблюдение кодекса педагога, повышение педагогической квалификации и саморазвитию учительского коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова Е. В. Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения: автореф. дис.... канд. социол. наук./ Е. В. Александрова – М.: Изд-во. Рос. Акад. упр., 2012. – 23 с.
2. Аллахвердова О. В. Динамика эмоционального состояния участников переговоров в процессе урегулирования конфликта/ О. В. Аллахвердова: Изд-во Вестник СПбУ. Сер.12. Вып.2. Ч.1, 2009 – 14-19 с.
3. Анцупов А. Я. Конфликтология: междисциплинарный подход, обзор диссертационных исследований / А. Я. Анцупов,– Москва: Дом Советов, 1997. – 239 с.
4. Анцупов А. Я. Конфликтология : Учебник для вузов. 6-е изд/ А. Я. Анцупов,– Санкт-Петербург.: Питер, 2015.-240 с.
5. Асямов С. В. Аутогенная тренировка. Профессионально-психологический тренинг сотрудников органов внутренних дел. / С.В. Асямов – Ташкент, 2002. -176 с.
6. Батоцыренов В. Б. Понятие «Саморегуляция»: терминология и основные подходы. / В. Б. Батоцыренов – Изд-во Вестник Забайкальского государственного университета, 2011. – 49 с.
7. Бородкин Ф. М. Внимание! Конфликт: учеб.пособие / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 1989. – 189 с.
8. Вердербер Р. Психология общения / Р. Вердербер,. – Санкт-Петербург.: Изд-во Прайм-Евврознак, 2003. — 320 с.
9. Виноградова А. П. Профессиональные затруднения учителей и пути их преодоления. / А. П. Виноградова: Изд-во Известия Рос. госуд. пед. университета им. А. И. Герцена, 2016. – 164 с.
10. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. / Н.Е. Водопьянова. – Санкт-Петербург : Изд-во Питер, 2009. – 176 с.

11. Гуреев А. П. Рефлексия профессиональной деятельности педагога как психолого-педагогическая проблема. / А. П. Гуреев. – Челябинск : Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2001. – 174 с.
12. Дзараева Н. А. Конфликтологическая компетентность как одно из условий воспитания нравственности в процессе профессиональной подготовки./ Н. А. Дзараева. – Научный журнал «Вестник Пермского ГППУ», 2020. –74 с.
13. Дудина Е. А. Миссия, видение и ценности современной школы. / Е. А. Дудина. Изд-во Научный журнал «Молодой ученый», 2014. № 19 (78). – 528-530 с.
14. Емельянов С. М. Технологии самоконтроля и рационального поведения в экстремальных ситуациях. / С. М. Емельянов. – Санкт-Петербург : Изд-во Питер, 2008. – 304 с.
15. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии/ С. М. Емельянов.– Электрон.дан. – Санкт-Петербург : Изд-во Питер, 2010. – 147 с.
16. Еникеев М. И. Общая социальная и юридическая психология: Краткий энциклопедический словарь. / М. И. Еникеев. – Москва: Изд-во Юрид. лит., 1997. – 447 с.
17. Журавлев А. Л. Стиль руководства / А. Л. Журавлев. Педагогика. – 2014. – №3. – С. 83–10.
18. Замедлина Е. А. Основы менеджмента. / Е.А. Замедлина. – Электрон.дан. – Институт экономики и права Ивана Кушнера. 2020. –74 с.
19. Иванова Е. Н. Типология интересов и стратегия поведения в конфликте. / Е. Н. Иванова// Вестник СПбГУ. Сер. 12. 2011.– 95-101 с.
20. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2009. – 493 с.

21. Ильина Н.Н. Активная и пассивная мышечная релаксация в коррекции функционального состояния./ Н. Н. Ильина. – Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2022. – 143 с.
22. Иссерс О. С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи / О. С. Иссерс. – Москва: Изд-во Едиториал УРСС, 2002. – 284 с.
23. Казакова Е. И. Стратегический менеджмент в образовательной организации: Президентская программа / Е. И. Казакова – Санкт-Петербург: изд-во НИУ ВШЭ, 2012. – 132 с.
24. Каменский А. М. Школьный коллектив как ключевой фактор развития организации: исторические традиции и современность / А. М. Каменский. – Научный журнал «Человек и образование», 2019. -84 с.
25. Кильмашкина Т. Н. Стратегии ведения переговоров в ситуации конфликта / Т. Н. Кильмашкина// Труды Академии управления МВД России, 2016. – 17 с.
26. Коробкова С. Н. Этика делового общения: Сборник практических задач/ С. Н. Коробкова. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУАП, 2003. – 79 с.
27. Корчагина Н. Г. Роль самооценки и мотивации в развитии конфликтной личности./ Н. Г. Корчагина // Вестник Православного Свято-Тихоновскогогум. ун-та. Сер.4:: Педагогика. Психология, 2008. –149 с.
28. Котлярова Л. Н. Использование в практике ротации кадров данных о мотивационном потенциале персонала предприятия, готовящегося к выводу из эксплуатации / Л.Н. Котлярова// Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии – Москва: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. – 975 с.
29. Крэг Г. Техника эмоциональной свободы: Акупрессура и депрограммирование подсознания / Г. Крэг. – Санкт-Петербург: изд-во «Весь», 2011. – 160 с.

30. Кувандыкова А.У. Система образования Республики Казахстана / А. У. Кувандыкова. -издание «GrandAltaiResearch&Education», 2014. – 95 с.
31. Курбонова З. М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями / З. М. Курбонова. Новая социал.политика и кач. жизни: исслед. и прогнозы: Сб. науч.тр. по мат. I Межд. науч.-практ. конф., 2017 – 153 с.
32. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя/ Э. Э. Линчевский. – Москва: Изд-во Экономика, 2000. – 286 с.
33. Локтаева Н. Н. Понятие «мягкие навыки» как педагогическая категория: сущность и содержание/ Н. Н. Локтаева // Инновационные проекты и программы образования. – 2019. – №4. – 28-35 с.
34. Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России:– Тамбов. 2017. – 62 с.
35. Мириманова М. С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. уч. зав./ М. С. Мириманова. – 2-е изд., испр. – Москва: Изд.центр «Академия», 2004. – 320 с.
36. Мороз С. А. Позитивная роль конфликта / С. А. Мороз// Вестник Московского университета МВД России, 2011. –№5. – 27 с.
37. Кудрявцева В.Н. Основы конфликтологии. / Под ред. В. Н. Кудрявцева. – Москва: Изд-во Юристъ, 1997. – 89 с.
38. Психотерапия в работе врача общей практики / В. А. Абабков и др. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбНИПИ им. В.М. Бехтерева, 2011. –24 с.
39. Решетников М. М. Аутогенная тренировка: практическое пособие / М. М. Решетников. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во Юрайт, 2022. – 238 с.

40. Селиверстов С. А. Конфликты в менеджменте: понятие, причины и последствия / С. А. Селиверстов. – Челябинск: ЧелГУ, 2007. – 20 с.
41. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации: учебник / В. Н. Федосеев. – Москва, 1998. -76 с.
42. Хохлов А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика: уч.пос. / А. С. Хохлов. – Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312 с.
43. Шульц И. Г. Аутогенная тренировка: пер. с нем. С. Дземешкевича / И. Г. Шульц. – Москва: Медицина, 1985. – 32 с.
44. Кремнева В. Н. Возможности дыхательных техник для снижения стресса у студентов в предэкзаменационный и экзаменационный период / В. Н. Кремнева, Н. В. Соловьева.. – Международный журнал гуманитарных и естественных наук, 2018. – 175 с.
45. Леонова А. Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: хрестоматия / А. Б. Леонова, О. Н. Чернышова. – Москва: Изд-во Радикс, 2005. – 176 с.
46. Лукашонок О. Н. Конфликтологический этюд для учителя / О. Н. Лукашонок, Н.Е. Щуркова. – Москва: Изд-во Российское педагогическое агентство, 1998. –80 с.
47. Мещеряков Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков; под ред. В. П. Зинченко. – Санкт-Петербург: Изд-во Прайм-Еврознак, 2003. – 632 с.
48. Мордвинова К. С. Решение конфликтов в деловой коммуникации / К. С. Мордвинова, М. С. Долгова, С. В. Пирогова. — журнал «Universum: общественные науки», 2022. -123 с.
49. Польщикова Е. А. Стили управления в менеджменте: их преимущества и недостатки / Е. А. Польщикова, Т. Е. Одаренко. –Журнал «Таврический научный обозреватель». – 2016. – № 12. – 47 с.

50. Поляк О. В. Коррекция нервно-психических и психосоматических расстройств у инвалидов и лиц среднего и пожилого возраста с помощью медитативных техник / О. В. Поляк, Ю. Н. Богданов. – Екатеринбург: Изд-во Обл. центра реаб. инвал., 2009. – 16 с.

51. Попов В. М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, Л. Л. Касаткин. – Москва: Изд-во КноРус, 2003. – 488 с.

52. Кибанов А. Я. Конфликтология: Учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 301 с.

53. Коваленко В. И. Конфликтология: учебник / В. И. Коваленко, К. Н. Лобанов, А. А. Брагин, И. С. Максимов. – Белгород, 2009. – 236 с.

54. Малинин В. А. Миссия современной школы – духовно-нравственное воспитание молодежи / В. А. Малинин, Т. Г. Мухина, Н. Ю. Елисеева. – Минск: Изд-во «Вестник Мининского университета», 2017. – 91 с

55. О Концепции культурной политики Республики Казахстан: Указ Президента Республики Казахстан от 4 ноября 2014 года № 939. – 57 с.

56. О некоторых вопросах педагогической этики: Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 мая 2020 года № 190. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 мая 2020 года № 20619 – 83 с.

57. Об образовании [Электронный ресурс]: Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III – 123 с.

58. Протасова Л. А. Социально-психологическая совместимость субъектов образовательного процесса в вузе / Л. А. Протасова// Известия Самарского науч.центра РАН. – 2010. – №5. – Т.12. – 153-155 с.

59. Резникова, О. С. Управление конфликтами в организации / О. С. Резникова, Э. Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №3 (67). – 15-18 с.
60. Романова, В. М. Коммуникативный конфликт как социально-лингвистический феномен / В. М. Романова// Социально-экономические явления и процессы. – 2011. –№10 (032). – 281-286 с.
61. Синякова М. Г. Управление конфликтами в педагогическом коллективе / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк// Современные проблемы науки и образования, 2010. – №9. – 170-176 с.
62. Токарева А. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе / А. А. Токарева// Бюллетень науки и практики. – 2020. – №7. – Т.6. – 380-392 с.
63. Федоров О. Д. Корпоративная культура российских школ: в поисках закономерностей / О. Д. Федоров, Н. А. Калдузова// Ценности и смыслы. – 2021. – № 2 (72). – 95-111 с.
64. Щербаков, И. Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения / И. Д. Щербаков. Практич. журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2014. – № 3. – Ч. 1.
65. Абдурасулов Р.А. Научно-методические основы применения аутогенных тренировок в спортивной деятельности. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-metodicheskie-osnovy-primeneniya-autogennyh-trenirovok-v-sportivnoy-deyatelnosti> (дата обращения 21.07.2022)
66. Авдеева Е. Как разрешить конфликт с помощью медиатора. – URL: <https://life.akbars.ru/kak-razreshit-konflikt-s-pomoshyu-mediatora> (дата обращения 23.07.2022)
67. Адамич А. Преодоление инертности школьного учителя. – URL: <https://ug.ru/preodolenie-inertnosti-shkolnogo-uchitelya/> (дата обращения 24.07.2022)

68. Аксенова Т. В. Стили руководства. Оптимизация управленческой деятельности. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-rukovodstva-optimizatsiya-upravlencheskoj-deyatelnosti>,
69. Бородина Ю. В. Методы разрешения конфликтов в образовательных организациях. / Ю. В. Бородина // Сб.по мат. СХVIII Студ. междунар. науч.-пр. конф. «Научное сообщество студентов XXI столетия. Экон. науки» – URL:<https://sibac.info/studconf/econom/cxviii/264535> (дата обращения 06.10.2023)
70. Брильёнова Н. Конфликты в деловом общении: их виды и пути разрешения. / Н. Брильёнова. – URL: <https://natalibrilenova.ru/konfliktyi-v-delovom-obschenii-ih-vidyi-i-puti-razresheniya> (дата обращения 30.07.2022)
71. Давыдова О. Альтернативное дыхание через ноздрю / О. Давыдова. – URL: доступа: <https://rosuchebnik.ru/material/kak-bystro-uspokoitsya-5-dykhatelnykh-tekhnik/> (дата обращения 08.10.2022)
72. Дорофеева Л. И. Основы теории управления / Л. И. Дорофеева. – URL: <https://be5.biz/ekonomika/u007/12.html> (дата обращения 27.09.2022)
73. Евкова А. Управление конфликтами в организации. / А. Евкова. – Электрон.дан. – Сайт Анны Евковой. – URL: <https://www.evкова.org/referaty/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii->, (дата обращения 13.09.2022)
74. Журавина А. Характеристика либерального стиля управления: его плюсы и минусы. / А. Журавина. – Электрон.дан. – URL: <https://qvilon.ru/samorazvitie/liberalnyj-stil-upravleniya.html> (дата обращения 19.06.2022)
75. Кириллина В. Н. Конфликтный менеджмент: уч.пос. / В. Н. Кириллина. – URL: <https://docplayer.com/31062264-Konfliktnyy-menedzhment-uchebnoe-posobie-prepodavatel-valentina-nikolaevna-kirillina-doktor-filosofskih-nauk-professor-direktor-ikm-gu-vshe.html> (дата обращения 17.05.2022)

76. Кудинов В. В. Причины, препятствующие становлению инновационной деятельности педагогов / В. В. Кудинов. Науч. обеспеч. сист. повыш. квалиф. кадров, 2013. № 2(15) – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-prepyatstvuyuschie-stanovleniyu-innovatsionnoy-deyatelnosti-pedagogov/viewer> (дата обращения 26.08.2022)

77. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса – Р. Килманна. Адаптация Н. В. Гришиной — Высшая школа психосоциальных технологий управления. <https://psycademy.ru/pages/460> (дата обращения 24.04.2022)

78. Никифоров, Г. С. Стратегии и модели преодолевающего поведения / Г. С. Никифоров. – Центр дистанционного образования Элитариум. – URL: https://www.elitarium.ru/preodolevajushheje_povedenije/ (дата обращения 24.04.2022)

79. Русалов В. Н. Опросник структуры темперамента Русалова / В. Н. Русалов. –энциклопедия психодиагностики «PSYLAB». – URL: <https://psylab.info/> (дата обращения 05.05.2022).

80. Симонова, Н. М. Алгоритм управления конфликтами в образовательной организации / Н. М. Симонова. // Корпоративный университет московского образования. – URL: <https://corp-univer.ru/сетевое-издание/модели-управления-оо-и-развития-кадро/алгоритм-управления-конфликтами-в-об/> (дата обращения 14.08.2022).

81. Сухомлинский В. А. Школьный коллектив / В. А. Сухомлинский. – URL: <http://pedagogic.ru/books/item/f00/s00/z0000033/st001.shtml> (дата обращения 14.03.2022).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Обновление миссии школы

В процессе пересмотра миссии школы необходимо знать ответы на следующие вопросы: «Зачем эта школа учредителям? Что школа может предложить им, кроме собственных образовательных услуг? Зачем это образовательное учреждение обществу (социуму)? Что школа собирается сделать для муниципальной образовательной системы, более широкой социальной среды? Зачем эта школа людям, которые в ней работают? Что школа готова сделать для своих сотрудников?» [23].

Обновление миссии школы возможно осуществить на основании ответов на вопросы, социального заказа, Закона об образовании. Основные положения миссии включают необходимость «создавать благоприятные условия для развития обучающихся с учетом их склонностей и способностей, обеспечить доступность качества образования, соответствующего образовательным запросам обучающихся; реализовать нравственную парадигму образования...» [68]. Каждое пункт миссии предусматривает умение педагогов участвовать в коммуникативном взаимодействии, выстраивать конструктивные взаимоотношения и создавать благоприятную среду для разрешения возникающих конфликтных ситуаций, поскольку школа участвует в «подготовке молодого поколения к жизни и успешной самореализации в обществе, социализации личности, трансляции культурного наследия» [28], и педагоги призваны показать пример сотрудничества в любой ситуации. Обновленный проект миссии школы может включать положения, перечисленные ниже.

1. Организация образовательного пространства для раскрытия способностей и перспектив саморазвития обучающихся и их семей.

2. Установление образовательной среды, направленной на «всестороннее развитие личности учащегося, основанного на принципах равенства, доступности, светского гуманистического образования, уважения прав и свобод, стимулирования образованности, непрерывности образования, единства процессов обучения, воспитания и развития, демократического управления, прозрачности» [80].

3. Обеспечение возможностей самовыражения школьников в соответствии с их талантами.

4. Развитие готовности обучающихся к эффективному взаимодействию в социуме.

5. Формирование функциональной грамотности учащихся на основе жестких и мягких навыков.

6. Продвижение процесса культурного развития школьников и населения согласно Концепции культурной политики Республики Казахстан [78].

7. Воспитание умения применять здоровьесберегающие технологии в личной практике.

8. Построение комфортной образовательной среды для всех членов школьного коллектива.

9. Следование принципам обучения в течение жизни и приобщение учащихся к процессу регулярного самообразования.

10. Учет национального и этнического своеобразия развивающейся личности.

11. Укрепление психоэмоционального и физического здоровья подрастающего поколения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Проект Этического кодекса педагога

Для успешной реализации миссии немаловажную роль играет соблюдение Правил педагогической этики [56]. Основные положения и принципы «Правил ...», на основании которых был подготовлен проект Этического кодекса педагога, были представлены в п.2.1.. Опорные установки кодекса опираются на указанные ниже положения.

1. Следование этическим принципам: уважения, компетентности, ответственности, честности.
2. Обеспечение выполнения профессиональных обязанностей в соответствии с нормами педагогической этики.
3. Соблюдение прав личности людей, с которыми педагог взаимодействует: обучающихся, коллег, родителей, администрации и т.д.
4. Укрепление авторитета педагога через следование нормам педагогической этики.
5. Формирование функционально грамотной личности школьника собственным примером и в ходе образовательной деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тренинг «Развитие эмоциональной устойчивости»

Цель тренинга – формирование навыков саморегуляции в ходе коммуникативного взаимодействия для эффективного управления конфликтами.

Таблица В.1 – Программа тренинга «Развитие эмоциональной устойчивости»

№ п/п	Наименование упражнения	Цель	Содержание
1	2	3	4
1	Техника «Я-высказывание» [49]	конструктивно сформулировать свое видение событий, переживаемые состояния, объяснить причины, высказать пожелания о возможном поведении оппонента, передать дополнительные сведения.	При знакомстве с техникой участникам тренинга было предложено самостоятельно преобразовать претензии, обвинения, обиды по отношению к другим людям в утверждения, отражающие истинные чувства. При этом был сделан акцент на необходимости исключения чувства вины за выражение истинных эмоций. В ходе формулировки и проговаривания «Я-высказывания» говорящий принимает ответственность за свои чувства по теме конфликтного взаимодействия. Таким образом снижается напряжение в процессе коммуникации, повышается уровень спокойствия оппонентов, что позволяет осуществить дальнейшие действия по конструктивному разрешению конфликта.
2	Аутогенная тренировка	контроль состояния организма и эмоций с помощью самовнушения и саморегуляции.	Помогает развить в себе навыки внутреннего спокойствия, к которым относится ряд процессов: расслабление за короткий промежуток, управление эмоциями, регуляция физиологических процессов организма, увеличение периода активного деятельностного состояния, снижение интенсивности боли, самонастрой заданных состояний, самоконтроль. Путем тренировочных упражнений по методике И. Шульца, автора аутогенной тренировки [43] происходит регуляция эмоционального, физического, интеллектуального состояния человека. Этот процесс увеличивает возможности выбора сторонами сотрудничества в случае возникновения развития конфликтной ситуации.

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
3	Техника гетерогенных тренировок [8]	формирование общего спокойствия личности	<p>Содержит семь групп упражнений.</p> <p>Первая группа упражнений способствует формированию состояния общего спокойствия. Вторая группа упражнений направлена на управление мышечным расслаблением. Третья группа упражнений способствует созданию чувства повышение уровня температуры тела в пределах нормы – ощущение распространения тепла по телу. Четвертая группа упражнений фиксирует внимание на солнечном сплетении, ощущении тепла, расширении сосудов тела. Пятая группа регулирует дыхание параллельно с расслаблением, теплом и концентрацией на солнечном сплетении. Шестая группа упражнений регулирует ритм сердечных сокращений. Седьмая группа упражнений направлена на стимуляцию активности в состоянии отдохнувшего организма, готового к деятельности.</p> <p>Формулирование позитивных утверждений, направленных на стабилизацию и укрепление эмоционального состояния, например: «Говорю тихим голосом» (при привычке очень громко говорить), «Я спокоен, легко сдерживаю свои эмоциональные порывы» (при эмоциональной возбудимости)...» [5] и т.п.. Аутогенная тренировка, использованная в ходе тренинга, направлена на развитие саморегуляции педагогов, что служит источником предупреждения конфликта и конструктивного его разрешения.</p>
4	Метод прогрессивной релаксации	самостоятельное сознательное изменение эмоционального состояния для формирования внутреннего равновесия	<p>В конфликтном взаимодействии важным навыком является управление своим состоянием. Этот процесс позволяет осмыслить причины конфликта и найти решение, чтобы улучшить функционирование как отдельного человека, так и системы.</p> <p>Суть метода прогрессивной релаксации основана на положении о том, что в состоянии стресса в организме возникает эмоциональное напряжение, которое проявляется в телесных реакциях. Соответственно, расслабление тела ведет снижению уровня стресса, способствует</p>

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
			<p>управлению эмоциями и обуславливает возможность конструктивного взаимодействия конфликтующих сторон. Автором метода прогрессивной релаксации было доказано, «при разных типах отрицательных эмоций напряжение наблюдается в различных группах мышц» [8]. Применение метода позволяет снять напряжение и сохранить контроль поведения и эмоций. Метод состоит из четырех комплексов упражнений, которые позволяют прорабатывать определенные группы мышц, сочетая напряжение и расслабление с дыханием. В каждом комплексе максимально содержится три упражнения, которые необходимо выполнять от двух до семи раз в зависимости от уровня стресса.</p>
4	Дыхательная гимнастика	управление эмоциональным состоянием я эффективным взаимодействия в процессе конфликта и конструктивного его разрешения, в том числе при участии в переговорах	<p>«Благодаря правильному дыханию восстанавливается нормальная деятельность нервной системы, увеличивается жизненная емкость легких, кровь и ткани активно насыщаются кислородом, что влияет на значительное улучшение общего состояния и работоспособности» [12]. В ряду дыхательных упражнений, направленных на восстановление душевного спокойствия с целью управления конфликтом, были использованы следующие: «массаж души» из комплекса Бутейко [71], полное брюшное дыхание [44], дыхание «по квадрату» [49], альтернативное дыхание через ноздрю, основанное на техниках йоги [71], сбрасывающее дыхание [70].</p> <p>Упражнения возможно применить на рабочем месте, не привлекая внимания, и таким образом восстановить баланс эмоций в организме.</p>
5	Упражнения по профилактике стрессового состояния	снижение напряжения, вызванного негативными эмоциями, обусловленными причинами конфликта	<p>Быстрые и конструктивные способы разрядки эмоционального состояния: «Творческий порыв»; «Я разозлился(ась)»; «Истинная свобода».</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Тренинг «Культура делового общения»

Цель тренинга –развить корпоративную культуру для управления конфликтами и сформировать навыки эффективного взаимодействия.

Таблица Г.1 – Программа тренинга «Культура делового общения»

№ п/п	Наименование занятия	Цель	Содержание
1	Роль общения в корпоративной культуре	Дать базовые представления о коммуникативном взаимодействии в организации	Общение в жизни человека. Специфика делового общения Роль общения в формировании корпоративной культуры образовательной организации
2	Эмоциональные и психологические барьеры, возникающие в процессе деловой коммуникации	Дать представление о коммуникативных барьерах в деловом общении	Механизм формирования эмоций в конфликтном взаимодействии. Психологические трудности управления эмоциональным состоянием в ходе конфликта. Методы и приемы создания эмоциональной и психологической устойчивости в процессе развития конфликта
3	Типология и причины конфликтов	Познакомить с причинами конфликтов и их разновидностями	Основания классификации конфликтов. Различие психологических, социальных, экономических, политических, духовных, познавательных интересов как основа развития конфликта. Причины организационных конфликтов. Источники конфликтов в организации
4	Этапы развития конфликтов	Дать представление об этапах развития конфликта	Источники зарождения конфликтов. Период созревания конфликта. Источник создания конфликта. Конфликтное столкновение и его проявления. Возможные варианты развития конфликта. Характеристики постконфликтных ситуаций
5	Способы управления конфликтами	Познакомить с возможными вариантами управления конфликтной ситуацией	Регуляция эмоционального состояния. Культура делового взаимодействия Коммуникативные методы управления конфликтами. Стиль руководства как способ управления конфликтом.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
6	Типы и уровни делового общения	Познакомить с уровнями делового общения	Понятие уровней делового общения Культура делового взаимодействия. Способы регуляции речевого поведения.
7	Упражнение «Опознание»	повысить уровень доверия	Упражнение основано на использовании тактильных ощущений для определения человека, который находится рядом. При этом допускается уровень прикосновений, о котором договорятся участники тренинга: рукопожатия, поглаживания головы, плеч, ощупывание ткани одежды и т.п.
8	Упражнение «Восточный базар»	формирования навыков убеждения и применения различных стратегий достижения цели	Участникам выдается по 8 небольших листов, на каждом из которых они пишут свое имя, затем сворачивают листы несколько раз, чтобы не было видно имени, и опускают их в коробку или непрозрачный пакет, в которых записки перемешиваются. После каждый по очереди достает 8 листочков. Задача участников – собрать листочки со своим именем с помощью уговоров, обмена, споров на манер восточного базара. Рефлексия после упражнения направлена на определение уровня комфорта при его выполнении, например, с помощью цветка «Где я?», на лепестках которого написано: ожидание, наслаждение, просветление, неопределенность, недоумение, радость. Участники помещают стикер со своим именем на соответствующий их состоянию лепесток, объясняя свое состояние.
9	Упражнение «Разговор руками»	Повышение уровня доверия участников	Упражнение выполняется парами, которые сидят, взявшись за руки, вполборота друг к другу с закрытыми глазами. Один из участников правой рукой должен передать информацию другому в течение полутора минут, затем обменяться пониманием. Потом роли меняются. После завершения проводится рефлексия, направленная на анализ уровня понимания, описание ощущений и определение уровня комфорта при выполнении.
10	Упражнение «Реплики»	Развитие навыка краткого выражения своих чувств и мыслей по поводу	В ходе упражнения участникам необходимо подобрать фразы одобрения, согласия, принятия, отказа, неудовольствия, удивления, сожаления, уточнения в ответ на предложения: 1) принять участие в проекте

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
		сказанного	по созданию учебно-методического комплекса по факультативному курсу; 2) организовать внеклассное мероприятие, посвященное Дню Первого Президента для учащихся 5-8 классов.
11	Упражнение «Ладони»	Развитие взаимопонимания через навык чувствования других	Один из участников выбирает нескольких человек, с которыми будет взаимодействовать. Он садится, остальные встают за спиной сидящего. Ведущий говорит, какие действия необходимо выполнять участникам. Выбранные участники кладут свободно ладони на спину того, кто сидит. Это может быть 2-3-4 ладони. Сидящему необходимо определить, сколько ладоней на спине, с какой стороны ладонь теплая, с какой – холодная, описать, комфортно ли ощущать ладони на спине, какая ладонь лежит с большим нажимом, обозначить, есть ли желание дать какие-то распоряжения ладоням и т.п. Далее проводится рефлексия о состояниях, которые испытывал доброволец при участии в упражнении, насколько комфортно было ощущать ладони, понравилось ли упражнение, доставило ли удовольствие управление ладонями.
12	Упражнение «Возражение»	Формирование навыка преодоления несогласия собеседника выполнить определенное действие	Один предлагает выполнить какое либо поручение или внедрить новую методику и т.п., другой отказывается категорически. Задача предлагающего – определить причины отказа и снять возражения. При этом можно предложить словесные формулы, помогающие преодолеть возражения. Например, работая с возражением «Надо подумать», можно ответить: «Какие у вас есть сомнения по поводу моего предложения?»; «Может быть, вы хотите узнать больше о преимуществах?»; «Вы можете сказать, что вас смущает?» и т.д. Для преодоления возражения «Мне это не интересно» можно использовать следующие формулы: «Какие условия сотрудничества вас могли бы заинтересовать?»; «Может быть, если вы узнаете больше о проекте (методике, задаче и т.д.), вы найдете его (ее) более привлекательным(ой)?» и др. Это

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
			упражнение дает возможность выстраивать деловые коммуникации в конструктивном русле с учетом личной заинтересованности каждого.
13	Упражнение «Кокон»	Формирование навыков отстаивания собственного мнения в конфликте с учетом позиции оппонента	Упражнение похоже на упражнение «Ладони», только при его выполнении все участники кладут руки на сидящего в центре, при этом добровольцу неизвестно, что будет с ним происходить. Тренер спрашивает о чувствах и ощущениях, предлагает управлять ладонями. После завершения проводится рефлексия, как в упражнении «Ладони». Цель упражнения состоит в повышении способности находиться в центре внимания, выработке умения определять свое состояние и отслеживать причины дискомфорта для дальнейшей работы.
14	Упражнение «Умение слушать»	Формирование навыка безоценочного слушания, который позволяет развивать умение управлять конфликтами, а также предупреждать их	Упражнение проводится в парах: спикер – реципиент. Задача спикера – в течение 5 минут объяснять свои трудности в коммуникативном взаимодействии, затем в течение одной минуты проговорить реципиенту, как его поведение помогало или мешало высказываться, после 5 минут спикер делится теми качествами, которые считает сильными в процессе коммуникации, в завершении он должен молча кивать головой в знак согласия или мотать головой из стороны в сторону при несогласии, в ответ на слова реципиента. Задача слушающего – внимательно принимать информацию, которую передает спикер о трудностях в общении и сильных качествах спикера, обращать внимание на жесты, выражение лица, задавать уточняющие вопросы, не перебивая; затем изложить спикеру свое понимание того, что он рассказал о себе и своем восприятии слушания, уточняя свои высказывания в зависимости от согласия или несогласия спикера до полного понимания точки зрения спикера. Далее пары меняются ролями. Это упражнение позволяет развивать гибкость мышления педагогов и умение прислушиваться к мнению другого человека.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
			Рефлексия после проведения направлена на обмен информацией том, насколько трудно было молча кивать или качать головой, каковы успехи во внимательном слушании и т.д.
15	Упражнение «Путаница»	Развитие навыков логического мышления и анализа ситуации	Один из участников отворачивается, остальные берутся за руки и переплетаются между собой, не расцепляя рук по принципу веревки. Затем доброволец поворачивается и распутывает группу, стараясь не разрывать соединения рук. Если соединение разорвано или распутать не получается, упражнение повторяется с другим участником. Рефлексия по итогам упражнения направлена на определение уровня сложности и комфорта участников при выполнении задания.
16	Упражнение «Не повторяться!»	Тренировка возможность использования альтернативных вариантов подачи информации	В ходе упражнения участники высказываются на одну тему, например, описывают фотографию предыдущего упражнения или картину, или поздравляют друг друга и т.д. Тема может быть любая. Главное – высказаться по выбранной общей теме, не повторяя сказанного предыдущими участниками. При большом количестве участников можно сформировать группы, работающие с одной темой. Рефлексия после завершения состоит в обмене мнений о том, какие трудности необходимо было преодолеть при выполнении задания.
17	Упражнение «Слепой и проводник»	Развитие навыка максимально доступной передачи информации с учетом потребностей слушателей	Участники разделяются на пары, одному из партнеров завязывают глаза. Второй водит «слепого» по помещению, объясняя дорогу, предупреждая о препятствиях и максимально подробно описывая убранство аудитории и предметы, встречающиеся на пути следования. После участники меняются местами. При этом необходимо бывшему «слепому» использовать другой путь и описывать иные предметы в помещении. Затем проводится рефлексия, направленная на описание возникших чувств в роли слепого, поводыря, рассказ о трудностях с описанием или с пониманием информации без возможности видеть.
18	Упражнение	Развитие умения	Участникам предлагается ситуация для

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
	«Производственный конфликт»	осуществлять анализ ситуации и выбирать лучший вариант решения	разрешения. Например: между членами команды возник конфликт, в котором вам предстоит выступить арбитром по просьбе противников. Необходимо выбрать вариант решения и обосновать его или предложить собственный: «А: Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело. Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций. В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемы для обоих способ примирения. Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей» [51].
19	Упражнение «Передай действие»	Раскрытие навыка понимания и тактильности.	Участники встают в круг друг за другом, кладут правую руку на плечо впереди стоящему, закрывают глаза. Тренер объясняет, что будет выполнять действия рукой на спине или плече впереди стоящего. Тот, в свою очередь, должен передать это действие следующему. И так по кругу действие должно вернуться к ведущему. При этом ведущий не ждет, когда действие вернется, а продолжает посылать новые движения: похлопывания, поглаживания, прочерчивание вертикальных и горизонтальных линий и т.п. Рефлексия состоит в обмене впечатлениями о том, насколько сложным было молчаливое определение действия и передача его другому.
20	Упражнение «Тактика переговоров»	Формирование умения анализа ситуации и поиска ее решения	Участники делятся на две равные группы. Первой группе предлагается конфликтная ситуация, из которой необходимо найти выход. Вторая группа определяет, насколько успешен предложенный вариант и при несогласии предлагает собственный вариант решения. Возможная конфликтная ситуация для разрешения: «Классный руководитель придерживается демократического стиля руководства и считает предпочтительным самореализацию учащихся. Учитель-предметник полагает,

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
			<p>что более значимым является уровень знаний, и придерживается мнения, что поведение классного руководителя расхолаживает учащихся, что приводит к снижению успеваемости в классе. При этом классный руководитель отметил, что слабая успеваемость обусловлена неспособностью учителя вызвать интерес учащихся к своему предмету». При подготовке процесса переговоров участниками предлагаются приемы, направленные на конструктивное изложение собственной позиции: «Эхотехника: собеседник передает мысли и чувства партнера: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами...». Развитие идеи: «Если исходить из того, что вы сказали, то...», «Вы так думаете, поскольку...». Слова-соломинки: «Мне кажется...», «Видимо...» [76]. Участники оценивающей группы, отслеживают использование перечисленных приемов. Рефлексия направлена на определение необходимости признания право каждого педагога на собственную позицию и уважение к ней.</p>
21	Упражнение «Икс и игрек»	Развитие эмпатии	<p>Суть упражнения основывается на проживании ощущения давления сверху, что позволяет сформировать осознанное отношение к использованию слов, направленных на уменьшение достоинства другого человека. Упражнение проводится в парах, один из участников садится, второй стоит и давит на ладони партнера. После завершения упражнения проводится рефлексия о том, какие эмоции испытывали участники, ощущая физическое и психологическое давление.</p>

Тренинг «Культура делового общения» позволит педагогам пересмотреть некоторые позиции в отношениях и сделать шаг навстречу коллегам, с которыми возникало недопонимание.