



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Технологии управления конфликтами в образовательной организации  
44.04.01.

код, направление

Направленность программы магистратуры  
«Образовательный менеджмент»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

82,55 % авторского текста

Работа допущена к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 26 » октября 2023

зав. кафедрой [подпись]

(название кафедры)

Ткаченко С.В.

Выполнил (а):

Студентка группы 318-158-2-1

Иноземцева Анастасия Сергеевна

Научный руководитель:

уч. степень, должность

к.п.н., доцент Касаткина Наталья

Степановна

Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	10
1.1 Основные понятия по теме исследования: конфликт, технология .....	10
1.2 Технологии управления конфликтами в образовательной организации ..	16
1.3 Разработка технологии управления конфликтами в образовательной организации .....	20
1.4 Условия функционирования технологии управления конфликтами в образовательном учреждении .....	26
Выводы по первой главе .....	34
ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБДОУ ДС № 347 Г. ЧЕЛЯБИНСКА .....	36
2.1 Диагностика конфликтов в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска .....	36
2.2 Реализация технологии и условий управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска .....	49
2.3 Анализ результатов экспериментальной работы по управлению конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска .....	60
Выводы по второй главе .....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Оценка психологического климата в педагогическом коллективе (Е.И. Рогов) .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность проблемы и темы исследования.**

Интеграция образовательных и воспитательных действий учителей стала важнейшей задачей школы в начале прошлого века. Среди тех, кто утверждал, что педагогический коллектив – это команда единомышленников, имеющих общие цели и планы работы, были: Н. К. Крупская, А. С. Макаренко, С. Т. Шацкий. Свое отражение идеи сплочения и развития педагогов рассматривались в трудах В. А. Сухомлинского. Работа педагогического коллектива школы была рассмотрена им на примере Павлышской средней школы. В.А. Сухомлинскому удалось подтвердить реалистичность сформулированных им принципов организации работы учителей. Он был убежден в том, что деятельность педагогического коллектива для каждого образовательного учреждения имеет определенные отличия. Обмен опытом должен приводить к развитию, совершенствованию воспитательного и образовательного процесса.

Эффективность педагогического коллектива зависит от многих факторов. Одним из важнейших можем назвать психологическую атмосферу в коллективе, которая в свою очередь задается уровнем конфликтности. Однако последнее понятие не столь однозначно. Исследователями определены как отрицательные, так и положительные результаты конфликтов. А потому следует изучить теоретически и практически возможные последствия конфликтов и методы управления ими в образовательной организации. Таким образом, противоречие на социально-педагогическом уровне состоит в сложности, многогранности и неоднозначности результатов конфликтов в педагогическом коллективе, что формирует необходимость научной и практической проработки данных вопросов.

Противоречие на научно–теоретическом уровне состоит в наличии многочисленных работ по данному вопросу, имеющих противоположные

выводы. Так, в последнее время распространяется теория о пользе конфликтов в организации, что создает почву для более эффективного труда работников на фоне стрессового состояния. Однако данное утверждение вызывает много споров. С другой стороны, известны и продуктивные результаты конфликтов, состоящие в выходе организации на новый уровень. Такая ситуация в научной сфере требует приложения к педагогической практике.

На научно–методическом уровне противоречие проявляется в том, что согласно Закону об образовании от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «образовательная организация принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения (далее - локальные нормативные акты), в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном ее уставом» [3]. Соответственно вопросы регулирования конфликтов в образовательной организации могут быть решены на локальном уровне. Однако в таком ключе проблемы конфликтов в дошкольных учреждениях практически не решаются.

Актуальность проблемы, её теоретическая и практическая значимость, существующие противоречия обусловили выбор темы исследования: «Технологии управления конфликтами в образовательной организации».

**Проблема исследования** – как эффективно управлять конфликтами в образовательной организации.

**Цель исследования:** теоретически обосновать, разработать технологию управления конфликтами в образовательной организации.

**Объект исследования** – процесс управления конфликтами в образовательной организации.

**Предмет исследования** – технология управления конфликтами в образовательной организации.

**Гипотеза исследования.**

Процесс управления конфликтами в образовательной организации будет протекать эффективнее, если:

1. На основе теоретических и практических подходов разработать технологию управления конфликтами в образовательной организации.

2. Разработанная технология управления конфликтами в образовательной организации будет реализована с учетом комплекса условий, включающих:

- а) улучшение социометрического статуса работников;
- б) улучшение психологического состояния работников;
- в) повышение уровня удовлетворенности персонала.

**Задачи исследования:**

- изучить понятие конфликт, причины конфликтов в образовательной организации;

- описать технологию управления конфликтами в образовательной организации;

- выявить условия управления конфликтами в образовательной организации;

- провести диагностику конфликтов в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска;

- проанализировать реализацию технологий и условий управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска;

- представить результаты управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска.

**Теоретико-методологическая основа исследования**

Теоретической основой для проведения исследования стали труды российских исследователей

– научно–теоретические основы психологии конфликта (Э. Берн, Т.В.Драгунова, К. Левин, В.Н. Мясищев, Л.А. Петровская, А.С.Спиваковская, Э. Фромм и др.); [28]

– исследования проблемы конфликтов в педагогической среде (В.Г.Афанасьев, Г.М. Болтунова Ю.В. Васильев, А.Ф. Пеленев, Т.А.Чистякова и др.); [15]

– вопросы управления образовательными системами и процессами (Ю.А. Конаржевский, Ю.К. Бабанский, Т.М. Давыденко, В.Г. Загвязинский, И.Ф. Исаев, В.Ю. Кричевский, М.М. Поташник, Т.И. Шамова и др.).

При проведении исследования использованы следующие теоретические и эмпирические методы. Основными в числе теоретических можно назвать: психолого-педагогической, методической и специальной литературы, сравнительный анализ, обобщение. В качестве эмпирических методов использованы: наблюдение, опросы, интервьюирование, эксперимент.

#### **База исследования**

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 347 г. Челябинска». В исследовании приняли участие 20 педагогов.

#### **Этапы исследования**

На первом этапе был проведен подбор теоретических источников, статей и исследований на тему конфликтов в целом и в педагогическом коллективе в частности.

На втором этапе была разработана методика проведения анализа.

На третьем этапе представлено исследование, основанное на разработанной методике.

На четвертом этапе разработаны меры по повышению эффективности управления конфликтами в конкретном педагогическом коллективе.

#### **На защиту выносятся следующие положения:**

1. Конфликт в педагогическом коллективе – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, приводящее к обострению противоречий, основанных на неприязненных отношениях между работниками, неисполнении трудовых обязательств сторонами, несоответствии целей

рабочей деятельности одного человека или группы людей общим целям организации и других факторах.

2. Управление конфликтами представляет собой процесс целенаправленного воздействия на причины конфликтов с целью их устранения либо коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей. На процесс управления конфликтами влияют наличие знаний и навыков продуктивного делового общения у сотрудников и руководителей организации. Еще одним условием управления конфликтами является структурная общность педагогического коллектива.

3. Технология управления конфликтами включает все элементы управления, включая анализ, оценку, меры / методы по управлению, постановку целей. В структуре технологии управления конфликтами нами выделены блоки: целевой блок, аналитический (или критериально-оценочный), организационный, содержательный, результативный. В определенной степени технология соответствует этапам управления конфликтами.

Предполагаемая эффективность будет состоять в улучшении социометрического статуса работников, улучшения психологического состояния работников, повышении уровня удовлетворенности персонала.

**Научная новизна исследования** заключается:

- в аналитическом представлении проблемы управления конфликтами в образовательной организации;
- в разработке и обосновании технологии управления конфликтами в образовательной организации;
- в выделении условий эффективной реализации технологии управления конфликтами в образовательной организации;
- в подборке и адаптации инструментария для диагностики конфликтов в образовательной организации.

**Теоретическая значимость работы состоит в:**

- исследовании проблемы управления конфликтами в образовательной организации на общенаучном, теоретико-методологическом и методическом уровнях;

- уточнении и систематизировании понятийного аппарата проблемы: «конфликт», «организационный конфликт», «внутриличностный и межличностный конфликты», «управление конфликтами», «управление конфликтами в образовательной организации».

- уточнении понимания теоретических подходов применительно к управлению конфликтами в образовательной организации;

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что полученные результаты и сформулированные на их основе выводы могут служить основой для совершенствования процесса управления конфликтами в образовательной организации. Она определяется: а) внедрением в практику технологии управления конфликтами в образовательной организации; б) в возможности использования результатов экспериментальной работы по управлению конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска для улучшения отношений в педагогическом коллективе с целью повышения эффективности его деятельности.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечивается опорой на достижения управленческой, психолого-педагогической науки; выбором и реализацией комплекса методологических подходов к построению технологии управления конфликтами в образовательной организации; использованием совокупности теоретических и эмпирических методов, адекватных цели и задачам исследования; подтверждением выдвинутой гипотезы результатами исследования; обработкой результатов исследования методами математической статистики ( $t$  – критерий Стьюдента).

#### **Апробация и внедрение результатов**

Апробация результатов исследования осуществлялась в виде участия с докладами в конференциях Всероссийского и Международного уровня, а

также по результатам исследования опубликовано две статьи в научном электронном журнале «Академическая публицистика».

### **Статьи:**

Исследования осуществлены в форме публикации статей: «Технологии управления конфликтами в образовательной организации», «Реализация технологии и условий управления конфликтами». Результаты исследования внедрены в образовательный процесс МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска.

### **Участие в конференции:**

1. Технологии управления конфликтами в образовательной организации Международная научно-практическая конференция «Современные технологии непрерывного образования школа-вуз: стратегия и тактика».

2. Технологии управления конфликтами в образовательной организации Всероссийская студенческая научно-практическая конференция «Актуальные проблемы образования: позиция молодых».

### **Структура диссертации**

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении представлена актуальность темы исследования, формулируется проблема, цель, задачи и гипотеза исследования, определяются его объект и предмет, описывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, обосновывается достоверность полученных результатов.

В первой главе содержится теоретическое обоснование проблемы управления конфликтами, рассмотрены основные категории и понятия (конфликт), перечислены основные причины конфликтов, определены разработана технология управления конфликтами в образовательной организации, описаны условия управления конфликтами в образовательной организации.

Во второй главе проведена экспериментальная работа по управлению конфликтами в образовательной организации МБДОУ ДС № 347 Г. Челябинска: произведена диагностика конфликтов в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска, представлен анализ реализации технологии и условий управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска, выполнен анализ результатов экспериментальной работы по управлению конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Основные понятия по теме исследования: конфликт, технология

Конфликт – понятие, трактуемое весьма неоднозначно. Наиболее частое его определение – отсутствие согласия между двумя или более сторонами [9, с. 56]. Оппозиционные стороны считают свои убеждения, решения, аргументы и действия исключительно правильными и стремятся добиться принятия этой позиции противостоящей стороной. В человеческом сознании конфликт – это устоявшийся синоним споров, враждебности, шантажа и угроз.

Психологические школы прошлых поколений придерживались мнения, что конфликтов следует избегать, основываясь на четкой организационной структуре и продуманном распределении функций между должностными лицами. Конфликт служил показателем нерационального управления и непродуктивной организационной деятельности. Современные психологи считают, что в организациях с верной структурой управления конфликты не только вполне допустимы, но и при определенных условиях желательны: разногласия помогают проявиться всему многообразию точек зрения; делают явной скрытую до этого информацию; раскрывают большее число подводных проблем и альтернатив их решения; позволяют сторонам конфликта высказать свои аргументы; побуждают к более тщательному планированию и эффективному выполнению стратегий развития организации.

Организационный конфликт - одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование

конфликтов и управление ими руководители — в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий [9, с. 59]. Вместе с тем конструктивный конфликт - единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом - выявление его природы.

Анализ научной литературы дает основание для вывода о том, что само понятие «конфликт» достаточно широкое по своему содержанию. При этом возможно разнообразное употребление данного понятия в различных контекстах.

Однако любой конфликт имеет ряд общих черт. Среди основных можно выделить такое называемое «обострение противоречий». С точки зрения психологии данное обострение противоречий относится к человеческой личности и сопровождается глубокими эмоциональными переживаниями.

Как полагают ученые, конфликт может возникать на различных уровнях. Это: социальный уровень, социально-психологический и психологический. Все уровни между собой тесно взаимосвязаны. Конфликт может перетекать с одного уровня на другой и быть обусловлен как внешними причинами (обстоятельствами, окружающими человека), так и

внутренними (личностные характеристики человека: конфликтность, пессимистичность и т.д.). В большинстве своем эти причины также взаимосвязаны.

На мой взгляд, удачным является определение социально-психологического конфликта, данное Н.В. Гришиной. Она определяет социально-психологический конфликт как «столкновение», которое начинается и происходит в области человеческого общения. По ее мнению конфликт может возникнуть в результате различиями в целях, а также в поведении личностей. Также причинами конфликта, она считает, могут быть жизненные установки, методы достижения целей. К этому можно добавить: бытовые привычки. Хотелось бы отметить, что причины, вызывающие конфликты, зависят от уровня и сферы общения людей. Так, например, рабочая обстановка является одним полем для конфликтов, а совместное проживание – совершенно другим. И причины конфликтов здесь также будут отличаться. При совместном проживании причинами конфликтов могут быть: бытовое поведение, привычки, образ жизни, режим сна, жизненные целевые установки. На рабочем месте причинами конфликтов могут стать: методы и образ работы и другие.

Конфликты имеют высокую организационную значимость. В процессе устранения конфликтной ситуации пересматривается система взаимодействия сотрудников, их взаимоотношения. Улучшается обмен информацией [9, с. 63]. Это все приводит к инновационным изменениям функционирования предприятия. Созидательной стороной конфликта является результат разрешенного конфликта. Только в случае решения конфликтной ситуации проявляются его созидательные стороны, которые выражаются не только в организационных изменениях, но и в стремлении участников в дальнейшем не допускать конфликтные ситуации.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального

посредника, что «вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Все организационные противоречия можно упрощенно разделить на два вида [21, с. 38]:

1) Функциональные, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

2) Дисфункциональные, ведущие к снижению или уничтожению субъективного (личностного) комфорта и групповых взаимосвязей внутри компании, что неизбежно приведет к спаду рационального управления организацией.

Существует следующая классификация основных конфликтных типов [11, с. 19]:

1. Внутриличностный (ролевой) конфликт. Принимающий различные вариационные формы, этот тип сводится к возникновению ситуации, когда к результатам работы сотрудника предъявляются двойственные и не стыкующиеся между собой требования. Этот тип характеризует ситуацию, когда производственные требования в силу разных причин идут вразрез с личными планами, ценностями и потребностями конкретного человека. Критическая в рамках одного человека ситуация может быть основана на хронической усталости из-за перегруза рабочими задачами или низкой степенью удовлетворенности своими результатами, постоянным стрессе.

2. Межличностный конфликт – один из самых распространенных типов. Имеет различные проявления: борьба руководителей одного ранга за производственные и рабочие ресурсы, денежные средства, продвижение проектов и т.д.; различные, а подчас и противоположные взгляды относительно отдельных аспектов деятельности организации; столкновения в попытках продвижения по карьерной лестнице («подсидивание»); чисто

личностные конфликты, не имеющие отношения к деятельности организации – конфликтующие стороны переносят взаимную органическую неприязнь и на рабочие вопросы.

3. Конфликт между индивидом и группой. Возникает при неприятии одним человеком установленных группой норм организационного поведения: потребности оппозиционной личности идут вразрез с установленными группой критериями и ее мнением. Наиболее яркий пример: напряженность между строгим руководителем и группой подчиненных ему сотрудников, считающих его требования неприемлемыми.

4. Межгрупповой конфликт. Возникает между производственными и/или неформальными группами: между руководящим составом и «рабочими лошадками»; между профсоюзом работников и административным корпусом, чьи взгляды в реалиях крайне редко совпадают; производственный конфликт поколений - между более продвинутыми и технически подкованными молодыми специалистами и консервативными, привыкшими работать по старинке, знатоками технологий прошлого века; между функциональными подразделениями компании - при попытках одних увеличить результативность и прибыльность своей работы за счет сознательного снижения таких же потребностей других. Редко какие-либо уровни возможно четко идентифицировать, зачастую они тесно взаимосвязаны и переплетены, несмотря на свои отличительные черты. Причины возникновения и последствия

Основными факторами конфликтных ситуаций являются [15, с. 51]:

- необходимость распределения лимитированного количества общих производственных ресурсов: материалов, рабочей силы, денежных средств;
- невыполнение или некачественное выполнение индивидом или группой компании своей работы, которая тесно взаимосвязана с деятельностью других людей или подразделений; несоответствие целей рабочей деятельности одного человека или группы людей общим целям организации и уделение собственным большего внимания и сил; отличия в

видении определенной рабочей ситуации и человеческих или производственных ценностей;

- диаметрально противоположность манеры поведения и различия в жизненном опыте, стаже работы, уровне образования нередко уменьшают взаимопонимание и усложняют сотрудничество;

- некачественная коммуникационная связь и информирование, вследствие которых возникает недопонимание происходящей ситуации и ее неверное истолкование.

К остальным причинам можно отнести: неоднозначность оценки качества выполняемой работы; некорректное распределение должностных обязанностей с пересечением сфер деятельности; неточность формулировки выполняемых специалистами функций.

Таким образом, проанализировав различные точки зрения на понятие конфликт, под конфликтами в образовательной организации будем понимать отсутствие согласия между двумя или более сторонами, приводящее к обострению противоречий, основанных на неприязненных отношениях между работниками, неисполнении трудовых обязательств сторонами, несоответствии целей рабочей деятельности одного человека или группы людей общим целям организации и других факторах.

Управление конфликтами представляет собой процесс целенаправленного воздействия на причины конфликтов с целью их устранения либо коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей. Деятельность по управлению конфликтами занимает определенное место в системе менеджмента. Эта деятельность относится к сфере управления персоналом.

Управление конфликтами в образовательном учреждении осуществляется на основе технологии.

Технология – это сумма приемов, навыков, методов и процессов, используемых в производстве товаров или услуг или в достижении целей, таких как научное исследование. Технология может быть знанием методов,

процессов и тому подобного, или же она может быть встроена в машины, чтобы позволить работать без детального знания их работы.

Соответственно технология управления конфликтами представляет собой комплекс методик и процессов, направленных на позитивное использование закономерной конфликтности в коллективе.

Технология управления конфликтами в образовательном учреждении основана на особенностях педагогического коллектива. Рабочий коллектив подбирается стихийно. В первую очередь важны профессиональные навыки работника. Личные качества стоят на втором месте. Именно поэтому сотрудники не всегда могут найти общий язык и поддерживать нормальные отношения. Главные причины появления споров по работе: отличия в культуре, статусе, уровне власти, неграмотно и неясно поставленные задачи, нарушения принципов управления руководителями, плохое отношение начальства к подчиненным, психологическая несовместимость сотрудников, отсутствие объективной системы оценивания успешности работы, различия в профессиональных целях, разный уровень зарплаты, значимость каждого сотрудника в разной степени, искажение информации (слухи, сплетни) и т.д.

Таким образом, анализ теоретических источников по проблеме конфликтов в педагогическом коллективе позволил сформулировать данный термин, под которым понимаем отсутствие согласия между двумя или более сторонами, приводящее к обострению противоречий. Предоставлена формулировка термина «технология, которая подразумевает сумму приемов, навыков, методов и процессов, используемых в производстве товаров или услуг или в достижении целей, таких как научное исследование.

## 1.2 Технологии управления конфликтами в образовательной организации

Следует отметить, что в развитии конфликта играют роль общественные установки и несогласие личности с ними. Формирование

общественных установок связано с принятыми в обществе нормами морали, политическими отношениями, экономической формацией. В случае несогласия личности с такими нормами возможно возникновение социально-психологического конфликта. В свою очередь несогласие является следствием ряда обстоятельств: особенности воспитания, нахождение ранее в иной среде, личностные характеристики человека, психические нарушения.

Технологии управления конфликтами основывается на ряде методологических подходов. В их числе – функциональный подход, представленный на схеме рисунка 1.



Рисунок 1 – Место управления конфликтами в общей системе менеджмента организации

Если рассмотреть функции по управлению персоналом, то управление конфликтами вписывается во многие виды деятельности (рис.1).

Конфликт никогда не возникает из ниоткуда в считанные секунды – это всегда накопительный процесс, проходящий определенные этапы иногда в течение длительного времени. В нем можно выделить следующие стадии:

1. Скрытая стадия, обусловленная свойственным практически всем людям стремлением к улучшению своего социального статуса и превосходства.

2. Стадия напряженности, степень которой зависит от мощи и реального превосходства более сильной стороны конфликта.

3. Стадия антагонизма, как следствие высокой напряженности.

4. Стадия несовместимости – собственно, момент непосредственного проявления конфликта.

Л.Г. Шараева предлагает технологию разрешения конфликтов, основанную на этапности процесса развития конфликта [48, с. 123]:

- 1-й этап — признание и выявление конфликта в образовательном процессе как действительности.

- 2-й этап — институционализация конфликта, которая предполагает установление правил и общепризнанных норм его функционирования и развития.

- 3-й этап — легитимизация конфликта. Она включает признание и соблюдение конфликтующими субъектами существующих норм и правил поведения.

- 4-й этап — совершенствование конфликта, которая содействует стимулированию участников конфликта к принятию даже невыгодных предложений, однако допускающих устранение враждебности.

- 5-й этап — структурирование конфликтующих групп. Он позволяет измерить «силовой потенциал» участников конфликта и установить иерархию. А кроме того посредством структурирования определяется истинное состояние и взаимоотношение интересов, обнаружение

приоритетных из них, с поддержкой которых возможно добиться компромисса и сотрудничества. 6-й этап — последовательное ослабление конфликта с помощью его переноса в иную плоскость взаимодействия конфликтующих сторон либо на другой уровень

Руководитель, по мнению автора, должен учитывать этап развития конфликта. Предпринимаемые меры будут основаны именно на данных показателях.

А.Д. Колесникова разработала технологию управления конфликтами, включающую следующие основные блоки:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- оптимизация организационно-управленческих условий работы образовательной организации;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Негативными последствиями конфликтов являются: излишние затраты ресурсов (психологических, материальных, финансовых, временных и других), уничтожение одной из сторон или обеих сторон.

Последствия конфликтной ситуации могут быть:

1) Функциональными, заключающимися в решении проблемы приемлемым для всех сторон способом и ведущими к устранению сложности в сотрудничестве и в улучшении качества принятия ответственных решений.

2) Дисфункциональными, мешающими достижению поставленных целей:

- текучесть кадров,
- снижение производительности,
- неудовлетворенность коллектива выполняемой работой,
- проблемное в дальнейшем сотрудничество,
- усиление конкурентной борьбы с оппозиционной стороной,
- увеличение враждебности и скрытой или явной агрессии.

Таким образом, проведен анализ подходов к формированию технологии управления конфликтами. Подготовлены перечень и характеристиками этапов технологии управления конфликтами. Согласно теоретическим разработкам, конфликт технология управления конфликтами включает в себя ряд блоков. Для целей дальнейшего исследования нами выделен следующий перечень блоков технологии управления конфликтами: целевой блок, аналитический (или критериально-оценочный), организационный, содержательный, результативный.

### 1.3 Разработка технологии управления конфликтами в образовательной организации

Определив место управления конфликтами в общей системе менеджмента организации, рассмотрим технологию управления конфликтами в образовательной организации. В п.1.2 сформулирован перечень блоков: целевой блок, аналитический (или критериально-оценочный), организационный, содержательный, результативный. Представленные блоки основываются на отдельных методологических подходах. В их числе: целевой подход, психологический подход (описан ниже), мотивационный подход (в результативном блоке).

Целевой блок определяет цели управления конфликтами в организации. Причем эти цели взаимосвязаны с общими целями управления организацией.

Цели деятельности образовательной организации состоят в обеспечении условий развития и обучения воспитанников. Соответственно цели управления конфликтами должны соответствовать общим целям деятельности образовательной организации. Они состоят в следующем:

- обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе;
- созданий психологических условий для повышения эффективности труда педагогов.

Для конкретной организации содержание целей, включая цели по управлению конфликтами, определяется индивидуально.

Второй блок технологии – это критериально-оценочный или аналитический. Данный блок состоит в анализе существующей ситуации в системе управления конфликтами в организации. Название блок «критериально-оценочный» предполагает выбор и определение критериев оценки в анализе системы управления конфликтами в организации.

Следует выделить два направления анализа. Первое направление включает в себя изучение системы управления конфликтами.

Для оценки системы управления конфликтами следует изучить ряд параметров:

- исследовать используемые методы для формирования группового поведения;
- поведение руководителей в конфликтных ситуациях;
- изучить уровень ресурсного обеспечения системы управления конфликтами, включая кадровое, нормативно-правовое, материально-техническое, иное.

Второе направление предполагает оценку психологической атмосферы в коллективе. Для этого целесообразно использовать методику Е.И. Рогова «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе» - представлена в Приложении А.

После выявления состояния конфликтности и анализа системы управления конфликтами переходим к организации работы по управлению конфликтами. Данная работа будет строиться на основе проведенного анализа. Она включает в себя весь перечень организации работ по управлению конфликтами, начиная с ресурсного обеспечения и заканчивая подготовкой методик, материально-технической части.

Переходим к содержательному блоку.

Для реализации управления конфликтами необходимо определить методы и технологии. Это содержательная часть управления конфликтами.

Типология основных методов разрешения конфликтных ситуаций такова [12, с. 44]:

- уклонение от конфликта и воздержание от провокационных действий, ведущих к его возникновению;
- сглаживание острых углов за счет погашения эмоциональных проявлений;
- побуждение оппонента принять точку зрения любой ценой: с помощью аргументов, авторитета и власти, силы и т.д.;
- компромисс, характеризующийся взаимным принятием сторонами точки зрения противника, в некоторой степени удовлетворяющей обоим, – один из самых оптимальных способов, минимизирующий недоброжелательность и гарантирующий решение вопроса;
- решение проблемы – характеризуется всесторонним рассмотрением причин разногласий, готовностью выслушать противоположное мнение и разработкой последовательности действий, ведущей к приемлемому для всех результату.

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным [19, с. 31]:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;
- 3) метод односторонних уступок или приспособления;
- 4) тактика компромисса или сотрудничества.

Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется степень готовности сторон пойти навстречу друг другу в возникшем противоборстве.

Правила поведения исходят из методов и в общих чертах представляют собой: внимательное рассмотрение вопроса или ситуации, ставших причиной конфликта; вежливое и терпеливое отношение к оппоненту; готовность

услышать его мнение и войти в его положение; предложение вариантов решения конфликта компромиссным способом.

Целесообразно предупреждать конфликтные ситуации или разрешать их на стадии их зарождения. Нецелесообразно доводить конфликт до максимальной точки.

Чтобы предупреждать появление социально-психологических конфликтов, нужно: иметь убеждение в необходимости данной ситуации, иметь навыки в области психологии, иметь знания в отношении противоположной стороны назревающего конфликта, иметь стремление к прекращению конфликтной ситуации.

Профилактика конфликтов также включается в содержательный блок и заключается в способности административного органа правильно организовать рабочую деятельность взаимодействующих субъектов, которая исключала бы или хотя бы сводила к минимуму любое проявление разногласий и возникновение спорных ситуаций. Профилактика требует меньших временных и ресурсных затрат, нежели последующее конструктивное разрешение уже возникшего конфликта. Предупреждение противоречий вполне могут осуществлять как сами участники – индивидуально или в составе производственных групп, так и специалисты – психологи и менеджеры по работе с персоналом, в обязанности которых входит диагностика психологического комфорта работников организации. Дальновидный руководитель тоже будет стараться находиться в курсе происходящего и отслеживать первые признаки проявления конфликтных ситуаций. Любые конфликты в организации ведут к возникновению нервозности в коллективе и серьезному снижению эффективности работы. И, поскольку они все-таки неизбежны, необходимо уметь увидеть их первичные признаки, купировать всякое развитие конфликта и выработать стратегию решения проблемы.

Разработанная технология управления конфликтами в образовательной организации представлена на рисунке 1.

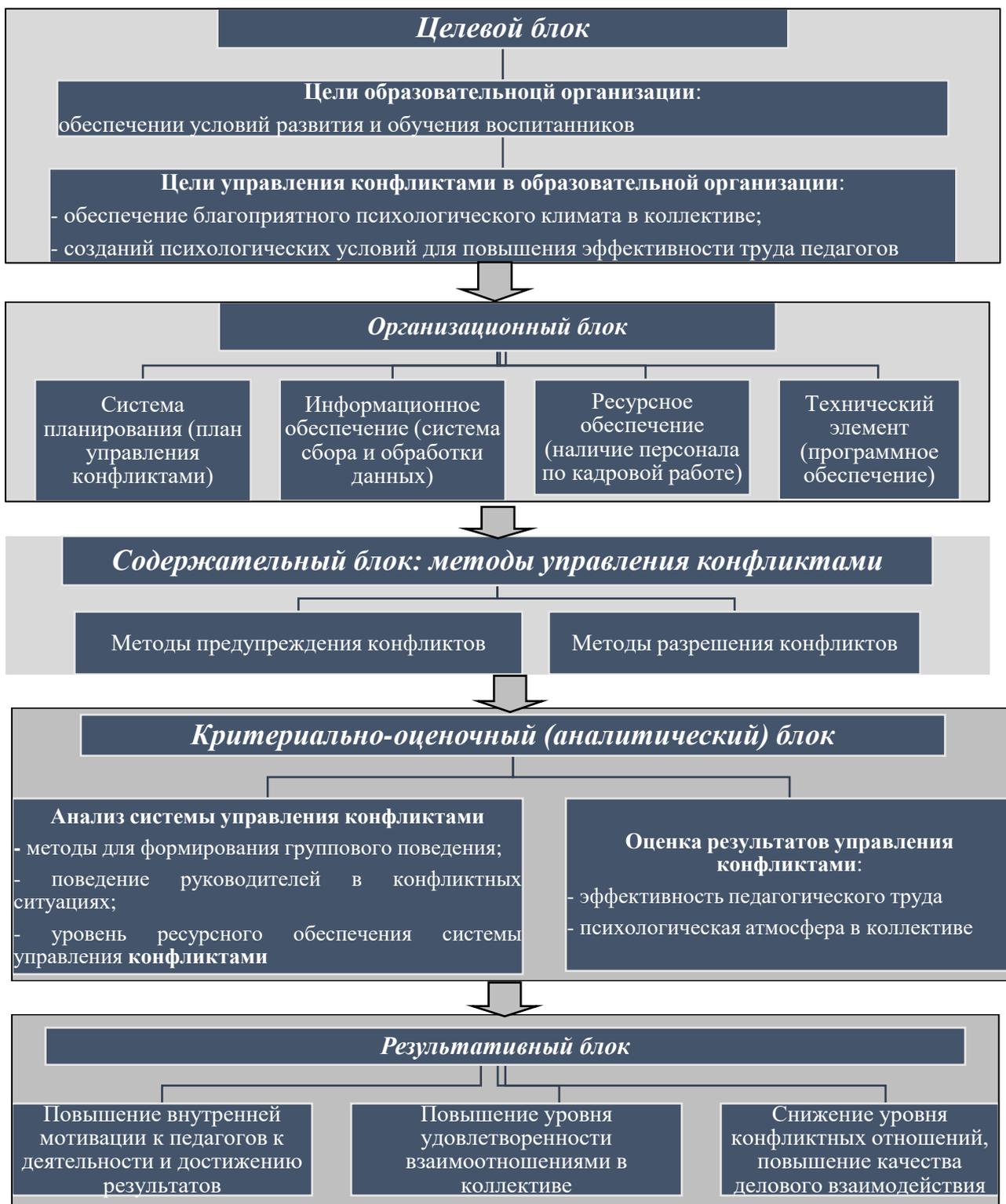


Рисунок 2 – Технология управления конфликтами в образовательной организации

Результативный блок предполагает получение и оценку результатов. Данный блок тесно связан с критериально-оценочным. Оценку результатов

мы проводим по критериям и показателям, которые определены в критериально-оценочном блоке. Результативный блок измеряется в конкретных результатах. Они устанавливаются индивидуально для образовательной организации и основаны на ситуативном анализе. Если анализ показал проблемы в количестве конфликтов, то нашей целью будет в первую очередь снижение конфликтов и результат будет выражен в количественном значении.

Следует отличать технологию от модели. Модель – это создаваемый с целью получения и (или) хранения информации специфический объект (в форме мысленного образа, описания знаковыми средствами либо материальной системы), отражающий свойства, характеристики и связи объекта – оригинала произвольной природы, существенные для задачи, решаемой субъектом. Для понимания различий в сути данных терминов подготовим таблицу.

Таблица 1 – Анализ признаков технологии и модели

	Технология	Модель
Сущность	Сумма приемов, навыков, методов и процессов, используемых в производстве товаров или услуг или в достижении целей, таких как научное исследование	Специфический объект (в форме мысленного образа, описания знаковыми средствами либо материальной системы)
Признаки	Наличие специфических элементов: анализ, оценка, меры / методы по управлению, постановку целей. Наличие блоков: целевой блок, аналитический (или критериально-оценочный), организационный, содержательный, результативный.	Отражает свойства, характеристики и связи объекта – оригинала произвольной природы, существенные для задачи, решаемой субъектом
Цель создания	Применение созданного алгоритма технологии в процессе научного и/или эмпирического исследования	С целью получения и (или) хранения информации, а также моделирования ситуации в реальной жизни на основе созданного объекта

Таким образом, представленная технология включает все элементы управления, включая анализ, оценку, меры / методы по управлению, постановку целей. В определенной степени технология соответствует этапам управления конфликтами. Методологической основой для разработки

технологии стали подходы: функциональный, целевой, психологический, мотивационный. В рамках данного исследования будет рассмотрена именно технология управления конфликтами в образовательном учреждении. В параграфе рассмотрены ее признаки в сравнении с признаками модели, описаны блоки технологии.

#### 1.4 Условия функционирования технологии управления конфликтами в образовательном учреждении

В числе основных условий функционирования технологии управления конфликтами в образовательном учреждении считаем необходимым выделить следующие:

- 1) учет особенностей работы образовательного учреждения;
- 2) применение возможным методов управления, в том числе административных;
- 3) структурная общность педагогического коллектива.

Рассмотрим перечисленные условия подробнее.

Образовательная организация имеет свою специфику, которая формирует требования к условиям управления конфликтами.

Особенностями образовательной организации являются следующие. Необходимо отметить специфику деятельности. Педагогический коллектив – это союз единомышленников, позволяющий воспитывать подрастающее поколение. Для определения эффективности профессиональной деятельности школьных учителей необходимы следующие качества: высокая профессиональная культура; осознание ответственности; доброжелательные межличностные отношения; сотрудничество; организованность.

Именно педагоги дают своим воспитанникам начальное представление о системе взаимоотношений, особенностях совместной деятельности. Именно поэтому важно, чтобы формирование педагогического коллектива протекало в тесной связи с коллективом школьников. Успешность решения

образовательных и воспитательных задач зависит от привлечения школьников к управлению образовательной организацией. Именно для этого во многих российских школах созданы Советы, членами которого являются не только родители и учителя, но и старшеклассники.

Рассмотрим суть педагогического коллектива. Педагогический коллектив – это команда учителей, которые должны решать определенные цели и задачи. Современный педагог одновременно должен быть и учителем-предметником, и классным руководителем, и общественным деятелем, и руководителем творческой студии или кружка. При решении поставленных задач, происходит развитие педагогического коллектива, он выходит за рамки школы. Педагогизация окружающего социума – это процесс формирования педагогической культуры общества и родителей. В настоящее время он стал обязательной функцией педагогического коллектива. Многие российские учителя используют в своей работе проектную и исследовательскую деятельность, ставшую обязательным элементом деятельности после введения ФГОС нового поколения.

Среди особенностей функционирования учительской команды можно отметить коллективный характер труда, общую ответственность за получаемые результаты. Индивидуальные усилия одного учителя на средней и старшей ступени обучения не дадут желаемого результата, если нет согласованности в действиях между всеми членами педагогического сообщества. Только при наличии системы оценки качества знаний обучающихся, при организации режима дня, можно рассчитывать на выполнение заказ общества – формирование в подрастающем поколении активной гражданской позиции.

Для эффективного управления конфликтами в образовательной организации необходим ряд условий.

Во-первых, должно производиться выявление предпосылок и причин возникновения конфликтов. В образовательных организациях дополнительными предпосылками к конфликтам являются

- ярко-выраженный эмоциональный компонент профессии педагога, большой коллектив,
- необходимость регулирования отношений между разными участниками педагогического процесса (администрацией, педагогами, родителями, учениками).

Во-вторых, на процесс управления конфликтами влияют наличие знаний и навыков продуктивного делового общения у сотрудников и руководителей организации. Конфликты протекают особенно остро, если стороны не владеют навыками партнерского общения. Выбор стиля общения во многом предопределяет возможность оппонентов понимать друг друга. Также усугубляют конфликт неконструктивные способы ведения разговора, внешнее выражение негативных переживаний, злости, раздражения.

Руководитель образовательной организации может и сам оказаться участником конфликта, но ещё чаще находится в роли того, в чьи задачи входит управление конфликтами. Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения. Руководителю необходимо владеть навыками прогнозирования конфликтов; преобразования деструктивного конфликта в конструктивный; прекращения и подавления столкновений; урегулирования с помощью современных методов, в частности, с помощью медиации.

В-третьих, эффективность профессионального взаимодействия педколлектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и личной (индивидуальной) ответственности, степенью организованности, сотрудничества. Педагогический коллектив современной школы является воспитательным по своей сути, именно он формирует у обучающихся первоначальное представление о коллективе взрослых, о системе его взаимоотношений и совместной деятельности. Данное обстоятельство

стимулирует педагогический коллектив к самоорганизации и постоянному самосовершенствованию.

В-четвертых, использование руководителями наиболее эффективных методов и стратегий поведения в конфликтах и разрешения конфликтных ситуаций. На выбор стратегии решения конфликта влияет и сама суть проблемы, ситуация, при которой конфликт возник. Традиционно выделяются пять стилей поведения при конфликте, которые применимы как для непосредственных участников конфликта, так и для руководителя, стремящегося такой конфликт разрешить:

- конкуренция,
- сотрудничество,
- компромисс,
- уклонение,
- приспособление.

Необходимыми и эффективными могут оказаться именно административные методы. К ним относятся, например:

- использование власти,
- приказ с готовым решением вопроса,
- санкции в отношении участников конфликта,
- перераспределение должностей, обязанностей конфликтующих.

На такие методы руководитель, безусловно, имеет право, а в некоторых случаях только они помогут справиться с ситуацией и продемонстрировать авторитет. Тем не менее, чаще всего предпочтительнее методы не прямого решения, а именно урегулирования конфликта, учета позиций обеих сторон. И это, прежде всего, переговоры и медиация.

Основной принцип как условие предупреждения и предотвращения конфликтов состоит в объединении людей в малой группе путем единства цели; основное средство объединения - межличностное взаимодействие, а коллектив - это высокая степень развития образованной общности людей, направленная на результат, целедостижение и объединяющая своих членов

как самим процессом совместной деятельности, так и ее организацией и системой стимулирования.

Единство педагогов может проявляться во взглядах на воспитание, в ценностных ориентациях, в подборе инновационных образовательных методик. Основные педагогические ценности: желание научить ребенка, любовь к детям, уважение к личности, оптимизм, профессиональная культура, позволяют создавать ту базу, на которой формируется единство действий учителей.

Специфической особенностью педагогического коллектива как субъекта педагогической деятельности в образовательной организации является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений в коллективе и результативность его деятельности. В российских школах в большей части работают женщины, что сказывается на взаимоотношениях. Для представительниц прекрасного пола характерна эмоциональность, смена настроения, повышенная конфликтность.

Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, значительную часть которых составляют мужчины. В то же время нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия. Феминизация педагогических коллективов — это не новая проблема, но она существенно обострилась в последние годы в связи со значительным оттоком мужской части педагогических коллективов в другие сферы деятельности, в основном по причинам материального характера. Вместе с тем изучение опыта работы школ В.А. Сухомлинского, А.А. Захаренко, В.А. Караковского, В.С. Подерягина, Е.И. Петренко, В.А. Кирилловой и др. показывает, что именно представительство обоих полов в педагогическом коллективе обеспечивает гармоничность, целостность педагогического воздействия. Очевидно, что недостаток

мужского представительства в школе должен быть компенсирован за счет привлечения отцов, членов производственных коллективов — шефов к воспитательной работе во внеурочное время.

Но главная отличительная особенность педагогического коллектива как субъекта состоит в специфике профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения.

Еще одним условием управления конфликтами является структурная общность педагогического коллектива. Исследования таких психологов, как А. И. Донцов, А. В. Петровский, А. Н. Лутошкин, предлагают обоснованный вариант структуры педагогического коллектива. Они выделяют в нем официальную (формальную) и неофициальную (неформальную) части.

Под самой структурой подразумевается установление устойчивых связей между отдельными членами коллектива. Формальная часть обусловлена официальным разделением обязанностей, прав между членами. В ее рамках у каждого педагога есть должностные обязанности, которые он выполняет совместно с коллегами. Данная функция основывается на должностных инструкциях, используемых в каждом образовательном учреждении.

Педагоги, которые работают на одном классном коллективе, пользуются едиными образовательными стандартами, программами, расписанием урочной и внеурочной деятельности, нормами профессионального этикета. Каждый педагог находится в деловых отношениях с коллегами, руководством образовательного учреждения. Эти взаимоотношения регулируются распоряжениями и специальными инструкциями. При нарушении установленных правил и норм педагогов привлекают к дисциплинарной ответственности.

Важнейшим условием успешного управления конфликтами является учет ряда особенностей педагогических коллективов.

Следующая особенность педагогического коллектива как субъекта деятельности состоит в высокой степени самоуправляемости,

подтверждением чего служит деятельность совета школы, педагогического совета, методических объединений и ассоциаций, общественных организаций. Делегирование полномочий по вертикали рядовым учителям создает необходимые предпосылки для формирования положительного общественного мнения в коллективе, развития самостоятельности и инициативы. В современной школе функциональные обязанности членов педагогического коллектива и его руководителей четко определены, отработаны должностные инструкции, формы контроля и самоконтроля. Так же важнейшей особенностью деятельности педагогического коллектива является не только коллективный характер труда, но и коллективная ответственность за все результаты собственной деятельности как субъекта образовательного процесса. Индивидуальные усилия отдельных педагогов не могут быть достаточно эффективными, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий. Это единство может проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях.

Педагогическая деятельность коллектива учителей протекает в тесном взаимодействии с коллективом школьников. В теории науки управления и системного подхода педагогический коллектив является управляющей системой, а ученический коллектив — управляемой<sup>1</sup>. В условиях повышенного внимания к личности как субъекту деятельности и общения важно отметить, что и педагогический, и ученический коллективы выступают субъектами управления и собственного саморазвития. Учительский коллектив, имеющий огромный интеллектуальный, воспитательный потенциал, безусловно, выступает субъектом воспитания не только по отношению к детскому коллективу, но и по отношению к самому себе. Субъект-субъектные отношения, которые складываются в общешкольном коллективе, наиболее полно характеризуют современное состояние школы как воспитательной

---

<sup>1</sup> Фоменко С.Л. Педагогические условия становления педагогического коллектива как субъекта деятельности в современной школе / С.Л. Фоменко, Л.Н. Белова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2015. – № 5. – С. 6-12.

Отношение педагога к потребностям развития образовательной деятельности школы и к собственной педагогической деятельности осуществляется в форме субъективной оценки соответствия этой деятельности тому, какой она должна быть. Здесь возможны разные варианты субъективных оценок — от признания полного соответствия и отсутствия потребности в изменениях до понимания необходимости радикальных изменений [3,4,10,11,12]. На наш взгляд, именно в этой многовариантности оценок заключается импульс к активному совершенствованию педагогического коллектива как субъекта деятельности. При рассмотрении особенностей педагогического коллектива как субъекта деятельности, необходимо отметить полифункциональность профессии педагога. Решая свои профессиональные задачи, педагогический коллектив фактически выходит за пределы школы. Происходит своеобразная «педагогизация» окружающей социальной среды, когда формирование педагогической культуры родителей и общества в целом становится неотъемлемой функцией педагогического коллектива. Кроме того, для современного педагога важна реализация исследовательской функции в педагогической деятельности, поскольку ему необходим выход за пределы нормативной деятельности, способность анализировать и оценивать преимущества и недостатки педагогических инноваций, способность самостоятельно осваивать, создавать и внедрять новые технологии, формировать новые ценности.

Таким образом, основными условиями реализации технологии управления конфликтами в педагогическом коллективе являются: особенности педагогического коллектива, наличие системы сбора информации по психологическому состоянию внутри коллектива, наличие знаний и навыков продуктивного делового общения у сотрудников и руководителей организации, структурная общность педагогического коллектива.

## Выводы по первой главе

Реализуя теоретические задачи исследования, нами была изучена и проанализирована психолого-педагогическая литература по проблеме исследования, в ходе проведенного анализа, были получены следующие результаты.

1. Проанализировав различные исследовательские точки зрения на термин «конфликт» сделан вывод, что конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Ученые различают как позитивную роль конфликта, так и негативную. По их мнению, в процессе устранения конфликтной ситуации пересматривается система взаимодействия сотрудников, их взаимоотношения. Улучшается обмен информацией. В структуре конфликта выделяют участников, предмет конфликта, объект, микро- и макросреду.

2. Исследованы подходы к разработке технологии управления конфликтами. В рамках анализа технологии описаны причины и стадии развития конфликтов. В качестве основных методов разрешения конфликтных ситуаций представлены следующие: тактика избегания конфликта, образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, введение независимых контролирующих элементов, замена лидеров или руководителей отдельных групп, ротация, силовое подавление.

3. Разработана технология управления конфликтами, которая включает все элементы управления, включая анализ, оценку, меры / методы по управлению, постановку целей. В определенной степени технология соответствует этапам управления конфликтами.

4. Описаны условия функционирования технологии управления конфликтами в образовательном учреждении. В числе таких условий названы особенности педагогического коллектива, наличие системы сбора информации по психологическому состоянию внутри коллектива, наличие знаний и навыков продуктивного делового общения у сотрудников и

руководителей организации, структурная общность педагогического коллектива.

## ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МБДОУ ДС № 347 Г. ЧЕЛЯБИНСКА

### 2.1 Диагностика конфликтов в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска

Деятельность муниципального дошкольного образовательного учреждения – МБДОУ № 347 осуществляется в соответствии с нормативно-правовым обеспечением деятельности субъектов образовательного процесса, с основными направлениями и задачами, определенными в плане работы на 2021 – 2022 учебный год. Важным направлением в деятельности администрации МБДОУ являлось установление связей с органами управления образованием различного уровня.

Руководящий состав МБДОУ:

- Заведующий;
- Зам. зав. по УВР;
- Старший воспитатель.

Специалисты ДОУ:

- педагог психолог – 1 чел.;
- музыкальный руководитель – 2 чел.;
- логопед – 1 чел.;
- психолог – 1 чел.
- инструктор по физической культуре – 1 чел.;
- воспитатели – 21 чел.

Характеристика состава педагогов по стажу показывает тенденцию увеличения педагогов со стажем свыше 20 лет (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Стаж педагогической работы

	до 3 лет	от 3 до 10 лет	от 11 до 20 лет	Свыше 20 лет
Кол-во	0	4	9	17
%	0	13	30	57

Возрастная характеристика показывает, что количество педагогов по возрасту от 40 лет и выше составляет - 70%, педагогов до 40 лет - 15%, до 30 лет - 15%. (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Характеристика возрастного состава педагогов

	Возраст				
	До 30 лет	31 - 35	36-40	41-50	51-60
Количество педагогов	2	4	5	5	14
%	6,5	13	17	17	6,5

Распределение педагогических работников по стажевым и возрастным группам способствует сохранению традиций в МБДОУ и качественному обеспечению образовательного процесса. С другой стороны, требуется привлечение в коллектив молодых педагогов для передачи им накопленного педагогического опыта.

По уровню образования

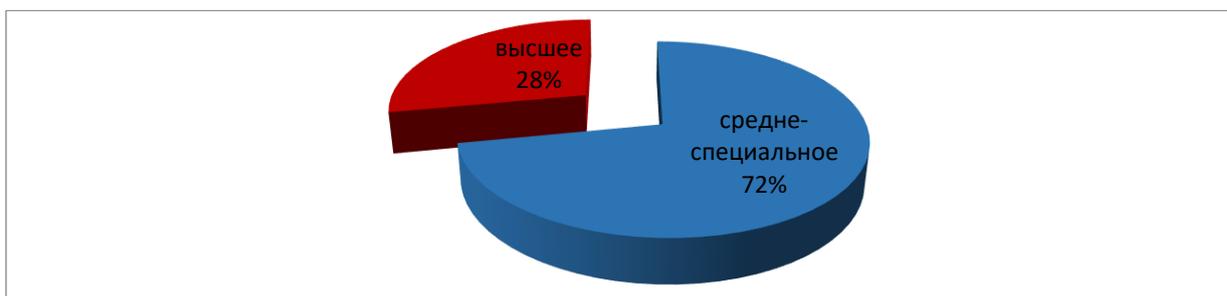


Рисунок 3 – Структура персонала по уровню образования

По категориям:

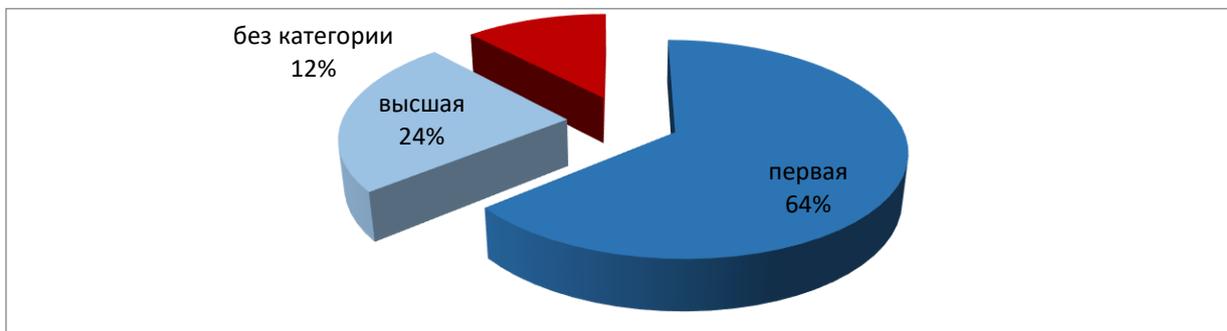


Рисунок 4 – Структура персонала по категориям

Анализ конфликтов в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска проведем с применением ряда методик.

Первоначально используем социометрическую матрицу для оценки психологической атмосферы в коллективе. Социометрическая процедура имеет целью:

- а) измерение степени сплоченности – разобщенности в группе;
- б) выявление «социометрических позиций», т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии – антипатии; где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый»;
- в) обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Согласно имеющемуся опыту вероятность случайного выбора при опросе 20 человек составляет 0,23 – 0,19. Результаты социометрического исследования занесены в таблицу 3.

Таблица 3 - Социометрическая матрица

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ВС	ОС	ОВ	ОО
1			1				1				1					1	1		1		6			
2	1						1			1							1		1	1	7			
3				()		1						1					1			1	4	1		
4	1	()				1				1			()			1	()	1			5	2		
5		1				1								1				1		1	5			
6		1								1			1	1						1	5			
7		1		()											1		1						3	
8			1							1					1					1	4			
9	1	()													1		1			()	3	1		
10				()				1													1	2		
11	1																	1	1	1	4			
12			1					1										1	1	()	4			
13				1									1		1						3			
14			1				1									1				()	1	4		
15			1				1							1			1			()	4	1		
16	()				1			1	1								1				1	5	1	
17		()			1				1								1				1	3		
18					1				1													3		
19	1				1										1	1					4			
20						1														1	2			
ОП	1	1		1									1		1					1	1			
ОВ		2		2								1	1		1	1	1	1	1	1	1			
ВВ																								
ВО	1	1	0	1									1		1						1			
ВП	5	3	4	2	4	4	4	3	3	4	1	2	2	4	4	5	6	5	6	9				

В итоговых нижних строках и правых столбцах используются следующие обозначения:

ВС – количество выборов, сделанных данным человеком;

ОС – количество отклонений, сделанных данным человеком;

ВП – сумма выборов, полученных данным человеком;

ОП – сумма отклонений, полученных данным человеком;

ОВ – количество ожидаемых выборов;

ОО – количество ожидаемых отклонений;

ВВ – количество взаимных выборов;

ВО – количество взаимных отклонений.

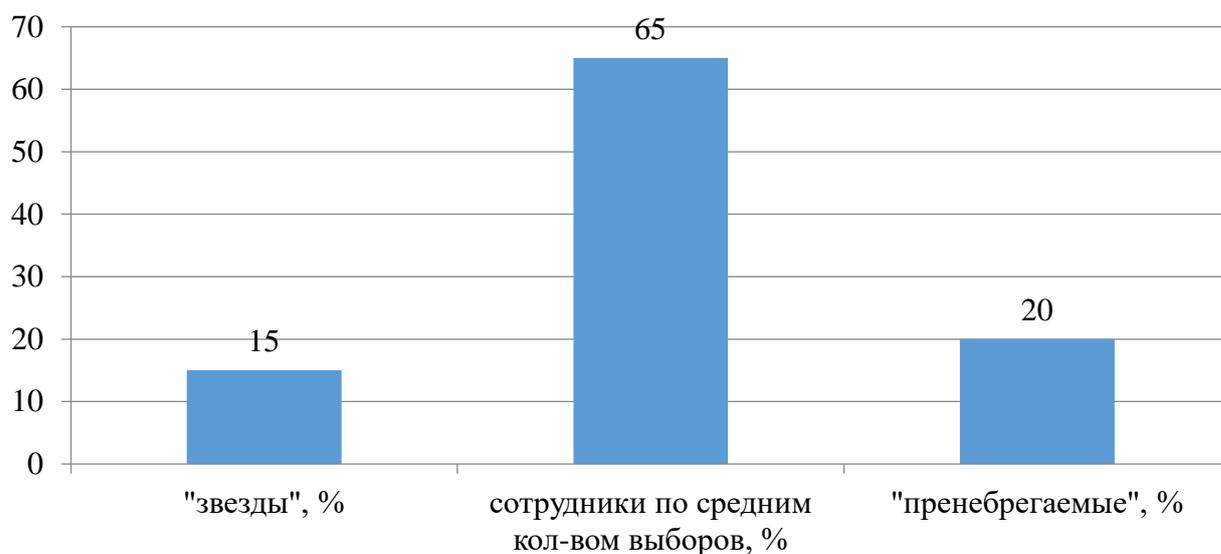


Рисунок 5 – Результаты социометрического исследования

Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилем положения его в системе личных отношений, измеряет его «социометрический статус». Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «звездами». К группе «звезд» по числу полученных выборов можем отнести сотрудников 17, 19, 20 (15%). Число выборов в их пользу оказалось на уровне или выше 6. Сотрудник 20 – это заведующий отделением. Соответственно можем сделать вывод о том, что он является лидером группы. К пренебрегаемым можем отнести сотрудников 4, 11, 12, 13 (20%).

Выбор в их пользу составил не более двух. Негативным моментом группы является то, что пренебрегаемых больше, чем «звезд».

Также психологическое состояние можем оценить по тесту Люшера. Анализ первичных данных по тесту Люшера выявил различия среди испытуемых в следующих характеристиках:

1. Потребность в отдыхе, расслаблении.
2. Недостаток уважения со стороны окружающих, чувство обиды.
3. Стремление к впечатлениям, к самоутверждению.
4. Сохранение уверенности в себе.
5. Чувство одиночества, ощущение изолированности.
6. Агрессивность.
7. Стресс.

Для проведения анализа и интерпретации данных результаты диагностики структурируем по наиболее значимым характеристикам и рассмотрим изменение до и группы 2. Результаты диагностики сравним.

Первоначально рассмотрим наличие стресса в результатах диагностики.

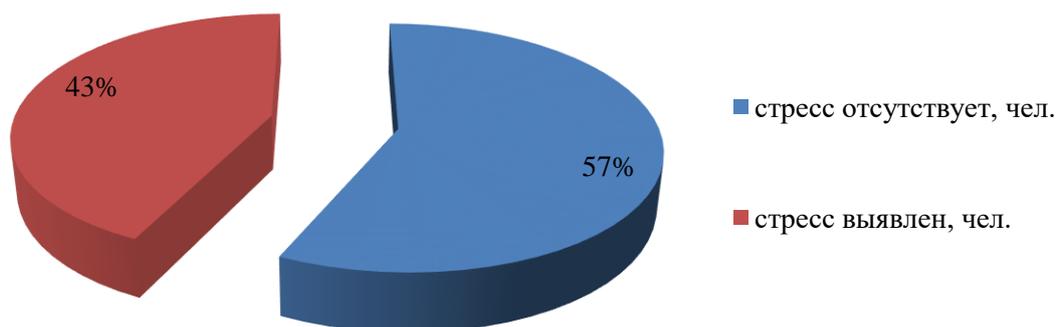


Рисунок 6 – Наличие стресса у сотрудников

Выявлено, что у 57% сотрудников стресс не выявлен, 43% сотрудников обнаруживают по результатам тестирования наличие стресса.

Далее выявим появление потребности в отдыхе, расслаблении (рисунок 7).

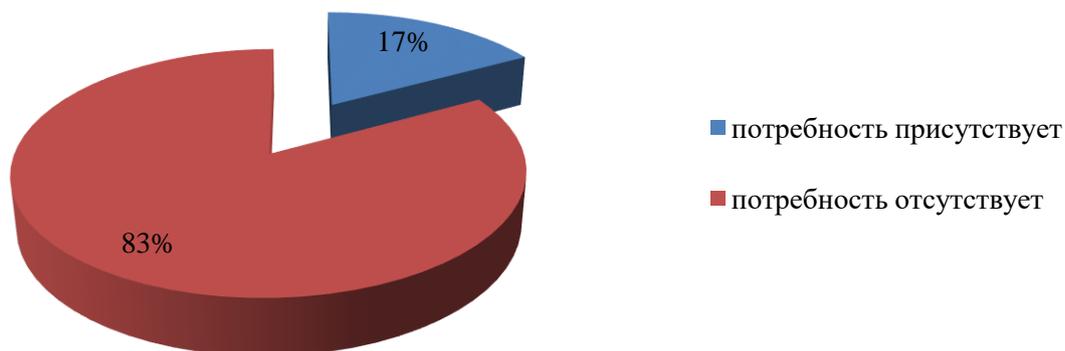


Рисунок 7 – Наличие потребности в отдыхе, расслаблении у сотрудников

У 17% сотрудников выявлено наличие потребности в отдыхе, расслаблении до несения служба. 83% сотрудников не нуждаются в отдыхе, расслаблении.

Выявим изменение стремления к впечатлениям, к самоутверждению (рисунок 8).

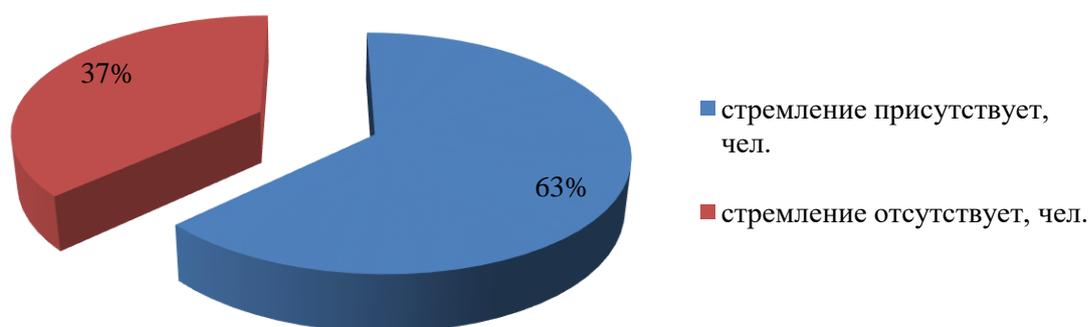


Рисунок 8 – Наличие стремления к впечатлениям, к самоутверждению у сотрудников

Стремления к впечатлениям, к самоутверждению обнаруживается у 63% сотрудников.

Выявим изменение уверенности в себе (рисунок 9).

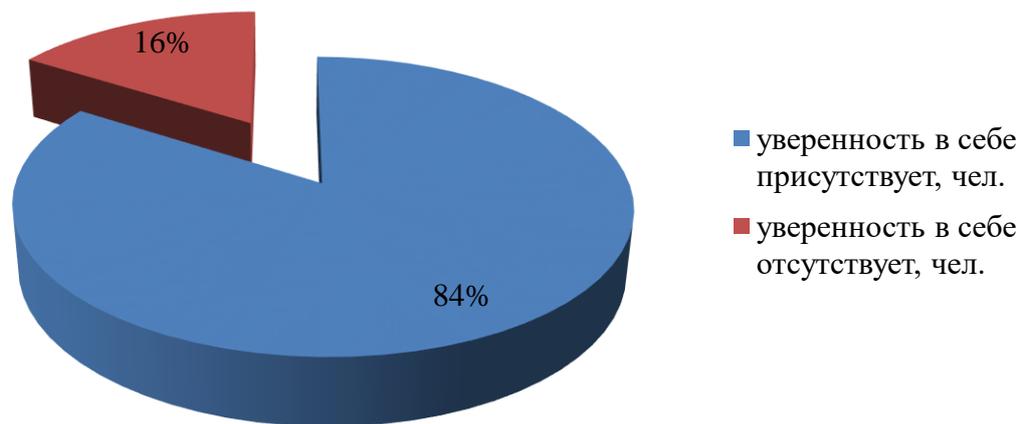


Рисунок 9 – Наличие уверенности в себе у сотрудников

Выявлено 16% сотрудников, не обладающих достаточным уровнем уверенности в себе.

Выявим изменение такой характеристики как агрессивность (рисунок 10).

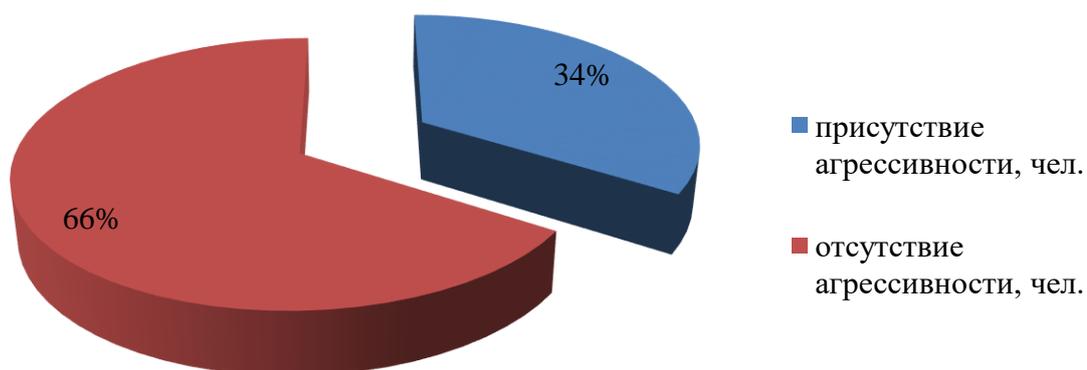


Рисунок 10 – Наличие агрессивности у сотрудников

Агрессивность присутствует у 34% сотрудников

Далее анализируем изменение личностных качеств:

- ощущение недостатка уважения со стороны окружающих, наличие чувства обиды;
- наличие чувства одиночества, ощущения изолированности (рисунок 11).

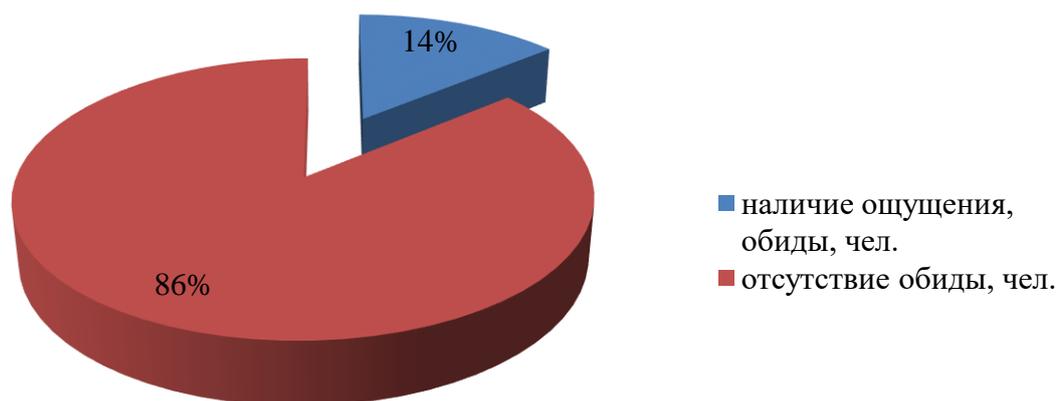


Рисунок 11 – Наличие ощущение недостатка уважения со стороны окружающих, наличие чувства обиды

Ощущение недостатка уважения к себе со стороны окружающих, наличие чувства обиды выявлено у 16% сотрудников.

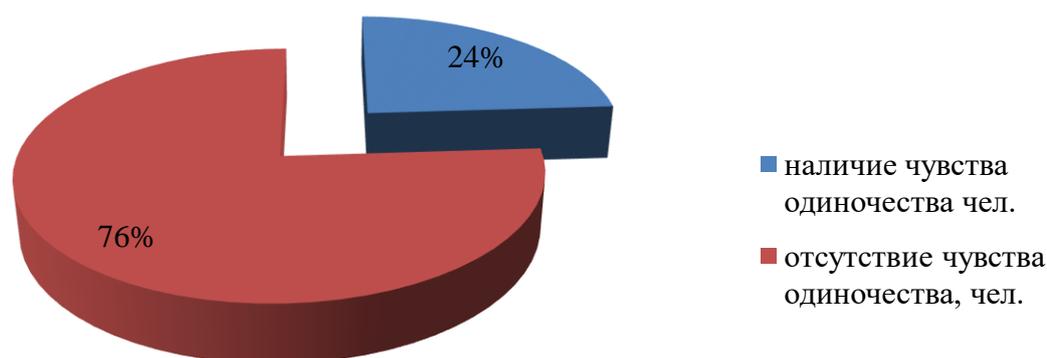


Рисунок 12 – Наличие чувства одиночества, ощущения изолированности

Чувство одиночества выявлено у 24% сотрудников.

Далее подведены итоги диагностики по тесту Люшера (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты диагностики по тесту Люшера

Параметры анализа	Кол-во, в %
1. Наличие стресса	43
2. Потребность в отдыхе	17
3. Стремление к впечатлениям, к самоутверждению	63
4. Недостаток уверенности в себе	16
5. Агрессивность	34
6. Недостаток уважения со стороны окружающих, чувство обиды	14
7. Наличие чувства одиночества, ощущение изолированности	24

## Результаты отразим на графике



Рисунок 13 – Общие результаты теста Люшера, в процентах от численности группы

Таким образом, диагностика сотрудников предприятия показала следующие результаты:

- численность сотрудников, испытывающих стресс, составляет 43%;
- потребность в отдыхе присутствует у 17%
- стремление к впечатлениям, к самоутверждению обнаруживается у 63% сотрудников,
- также выявлено агрессивность у 34%.

Далее рассмотрим сами конфликты. В организации они возникают:

- между педагогами;
- между педагогами и обучающимися (в том числе и их родителями);
- между педагогами и родителями;
- между руководителями и их подчиненными.

Перечисленные виды конфликтов можно проанализировать по результатам опроса.

Далее рассмотрим результаты опроса. Опрос был проведен в мае 2022 года. В нем приняли участие 20 человек, что составляет 10% от общей численности работников. Анкета представлена ниже.

1. Как часто у Вас бывают конфликты

2. Укажите условия конфликтов (по количеству ответов)

эмоции

неспособность управления своим поведением

неправота конфликтующих сторон

психологическое неприятие между конфликтующими людьми

3. Укажите причины конфликтов:

- между педагогами и руководством;

- между педагогами;

- между педагогами и родителями.

Анализ результатов социального опроса показал следующее. При расчете количества конфликтов все названные данные по все опрашиваемым сотрудникам были просуммированы, затем полученная сумма разделена на количество опрашиваемых. Таким образом, мы получили средний показатель по одному сотруднику.

По ним проведены расчеты. Итоговые результаты размещены в таблице 14

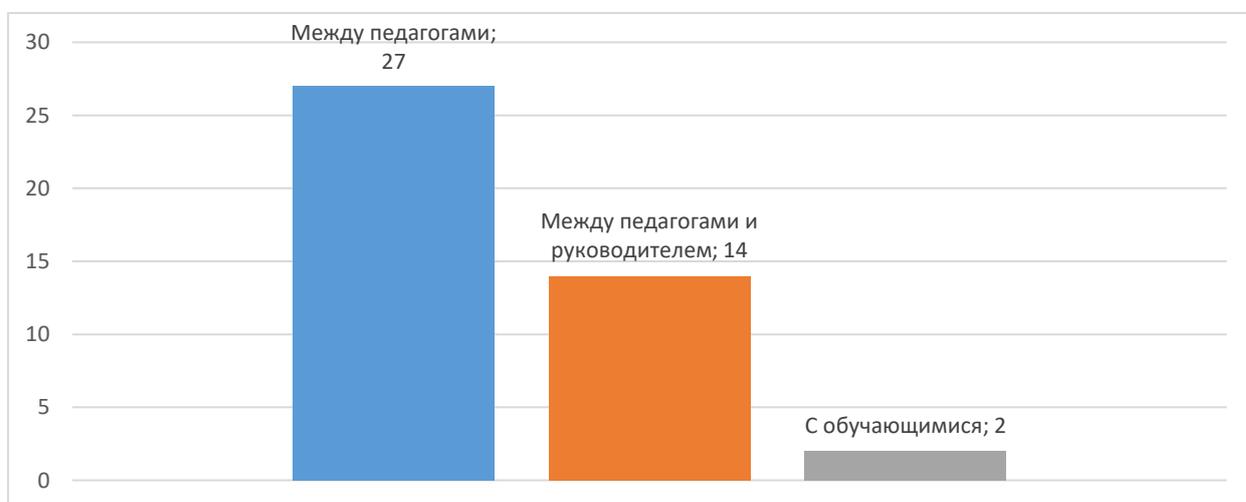


Рисунок 14 – Ответы на вопрос 1: Как часто у Вас бывают конфликты

Основное количество конфликтов происходит между педагогами. Меньше всего конфликтов с обучающимися и их родителями.

Ответы на второй вопрос представлены на следующем рисунке.

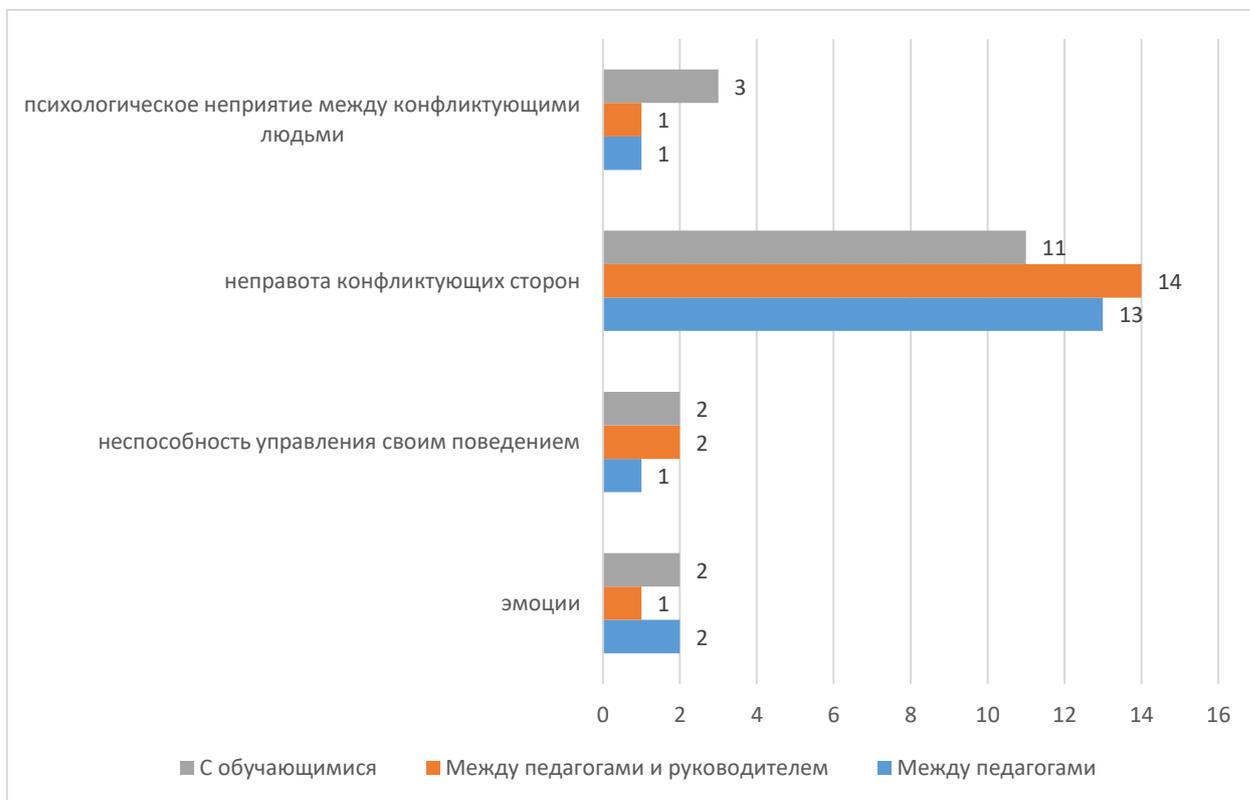


Рисунок 15 – Вопрос 2: Укажите условия конфликтов

Анализ результатов опроса показал, что основной причиной конфликтов между педагогами, между педагогами и руководителем, между педагогами и воспитанниками, а также их родителями является неправота конфликтующих сторон.

Также в опросе выявлялись конкретные причины конфликтов.

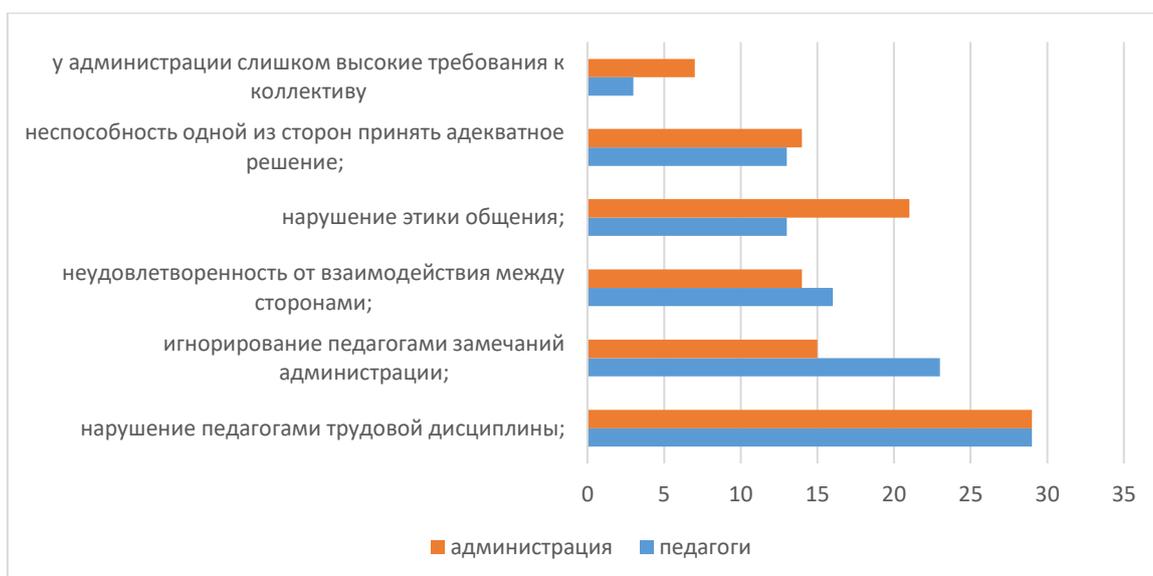


Рисунок 16 – Причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами.

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

Результаты оценки причин конфликтов между педагогами представлены на рисунке 17.

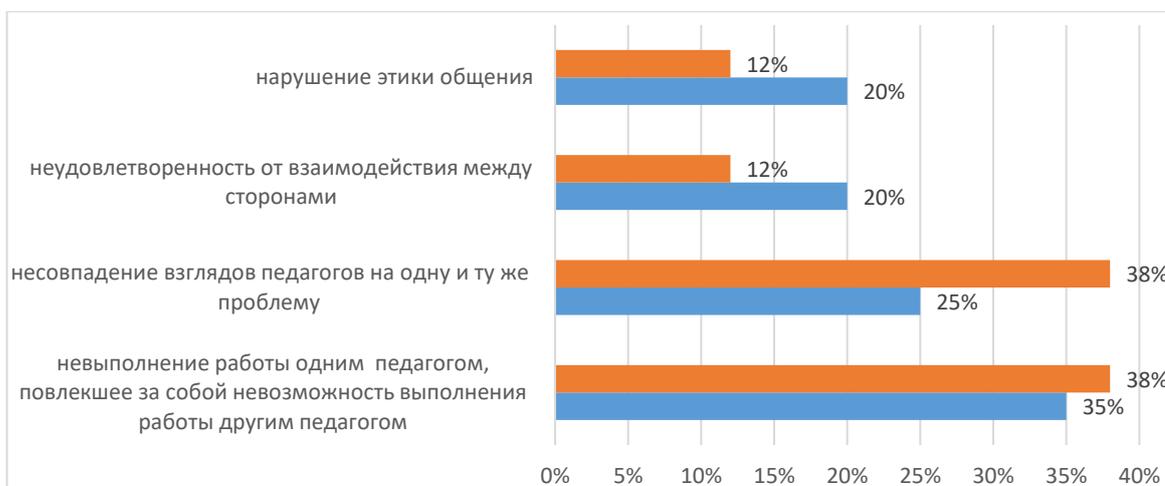
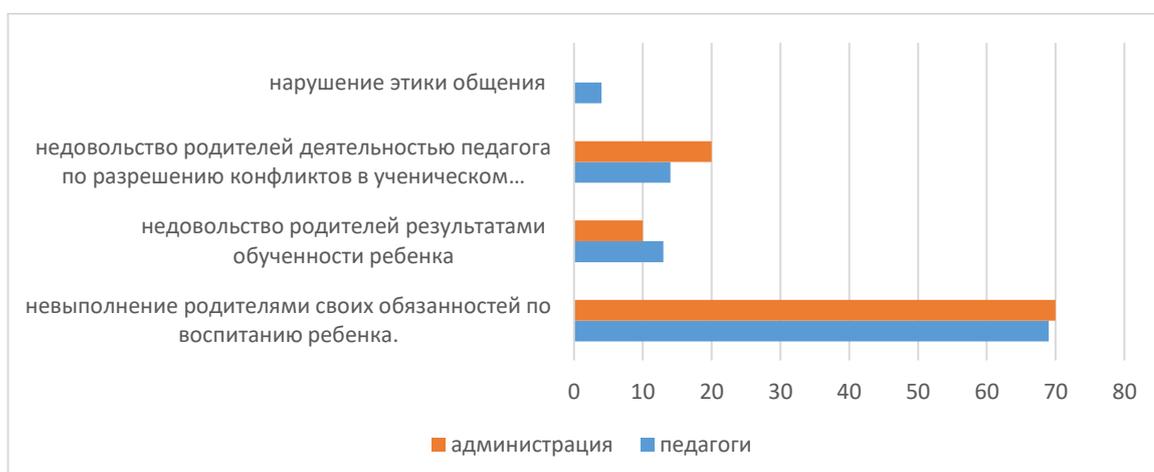


Рисунок 17 – Причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом

Наиболее значимыми причинами возникновения конфликтов между педагогом и педагогом оказались: 1 - невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом (35-38%); и 2 - несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему (25-38%). На третьем и четвертом месте - неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами и нарушение этики общения. Это говорит о том, что коллективу учителей необходимо учиться работать в команде.

Рассмотрим причины возникновения конфликтов между педагогами и родителями.



## Рисунок 18 - Основные причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями

Таким образом, 70% коллектива образовательного учреждения считают основной причиной возникновения конфликтов между педагогами и родителями – это невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка. И лишь немногие выделили основными причинами недовольство родителей результатами обученности ребенка (10-13%), недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в ученическом коллективе(14-20%) и нарушение этики общения (0-4%).

В решении этого вопроса администрации необходимо планировать мероприятия, направленные на реализацию социального партнерства.

### 2.2 Реализация технологии и условий управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска

Первоначально рассмотрим и проанализируем технологию управления конфликтами в МБДОУ. Структура и содержание технологии описано в п.1.2. Она включает в себя ряд блоков:

- целевой блок;
- аналитический (или критериально-оценочный);
- организационный;
- содержательный;
- результативный.

В соответствии с технологией управления конфликтами рассмотрим уровень обеспечения системы управления конфликтами (таблица 5).

Таблица 5 - Уровень ресурсного обеспечения системы управления конфликтами на предприятии

Вид обеспечения	Характеристика
Кадровое	С кадрами работает отдел кадров, бухгалтер, руководители (заместители директора). Ни один сотрудник не имеет обязанность предупреждать или решать конфликты. Однако кадровые возможности по обеспечению этой функции есть

Нормативно-документальное	В качестве нормативных документов, предупреждающих развитие конфликтных ситуаций на предприятии можно выделить следующие: - правила внутреннего трудового распорядка; - должностные инструкции; - положения об отделе/подразделении (для каждого подразделения создано собственное положение) Данные документы регламентируют взаимоотношения сотрудников и являются в некотором смысле мерами по предупреждению конфликтных ситуаций
Законодательно-правовое	Основой для предупреждения конфликтов могут быть: - Гражданский Кодекс; - Трудовое законодательство
Методическое	Никаких методических материалов по данному вопросу на предприятии не создано
Психологическое сопровождение	Осуществляется в форме беседы руководителей и подчиненных, участвующих в конфликте

Можно сделать вывод о недостаточности организации и проведения работы по устранению конфликтных ситуаций на предприятии.

Анализ по блокам представлен в таблице.

Таблица 6 – Анализ технологии управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска в соответствии с технологией управления конфликтами в образовательной организации (см. рис. 2 в п.1.2)

Блок	Содержание	Характеристика блока в МБДОУ
Целевой блок	Цели образовательной организации: обеспечении условий развития и обучения воспитанников	Устанавливаются, достигаются
	Цели управления конфликтами в образовательной организации: - обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе; - созданий психологических условий для повышения эффективности труда педагогов	Цели не устанавливаются. Конфликты решаются по мере их возникновения
Аналитический (или критериально-оценочный)	Анализ системы управления конфликтами - методы для формирования группового поведения; - поведение руководителей в конфликтных ситуациях; - уровень ресурсного обеспечения системы управления конфликтами	Анализ системы управления конфликтами в МБДОУ не осуществляется

	Оценка результатов управления конфликтами: - эффективность педагогического труда - психологическая атмосфера в коллективе	Оценивается только эффективность педагогического труда в соответствии с государственной и муниципальной системой оценки деятельности МБДОУ
Организационный	Система планирования (план управления конфликтами)	Отсутствует
	Информационное обеспечение (система сбора и обработки данных)	Только нормативно-правовая база по регламентации деятельности работников детского сада, включая должностные инструкции на уровне МБДОУ
	Ресурсное обеспечение (наличие персонала по кадровой работе)	Есть специалист по кадрам на районном уровне. Непосредственно в МБДОУ этими вопросами занимается заведующий
	Технический элемент (программное обеспечение)	Отсутствует
Содержательный	Методы предупреждения конфликтов	Отсутствуют
	Методы разрешения конфликтов	Конфликты решаются руководством только в случае их возникновения между педагогами и родителями. В таком случае они рассматриваются с точки зрения законодательства.
Результативный	Повышение внутренней мотивации к педагогов к деятельности и достижению результатов	Осуществляется без учета системы управления конфликтами. Показатель не оценивается
	Повышение уровня удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе	Специально данный вопрос не решается. Показатель не оценивается
	Снижение уровня конфликтных отношений, повышение качества делового взаимодействия	Не оценивается.

Анализ технологии показал наличие проблем в технологии управления конфликтами в МБДОУ. Это выявляется и при анализе этапов управления конфликтами. Контроль и координация конфликтов осуществляется в процессе его развития (таблица 7).

Таблица 7 - Контроль и координация конфликтов в МБДОУ ДС № 347

г. Челябинска

Этап развития конфликта	Содержание работы по контролю и координации конфликта	Ответственный работник
Назревание конфликта	Работа отсутствует	Нет
Острая стадия конфликта, ссоры	Ожидают, что конфликт разрешится сам собой	Нет
Затягивание конфликта	На конфликт обращают внимание руководители	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Разбор конфликта, примирение сторон	Выявление содержания спора, попытки найти компромисс	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Выявление причин конфликта	Беседы с каждой стороной отдельно по определению причин	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Анализ результатов	Отсутствует	Нет

Таким образом, управление конфликтом производится непосредственным руководителем конфликтующих сторон и только в случае его затягивания. Выводов никаких не делается по результатам анализа причин.

Рассмотрим условия управления конфликтами. С этой целью была использована разработанная К.Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В ее основе лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны (см. Приложение 1). Наиболее эффективным, хотя и труднореализуемым, стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль сотрудничества. Крайне неблагоприятными - «избегание», «доминирование», «уступчивость», а «компромисс» позволяет достичь лишь временного разрешения конфликта, который в дальнейшем способен проявиться вновь.

В результате определения стиля поведения в конфликтной ситуации педагогов и администрации ОУ получены следующие данные (рис.19)

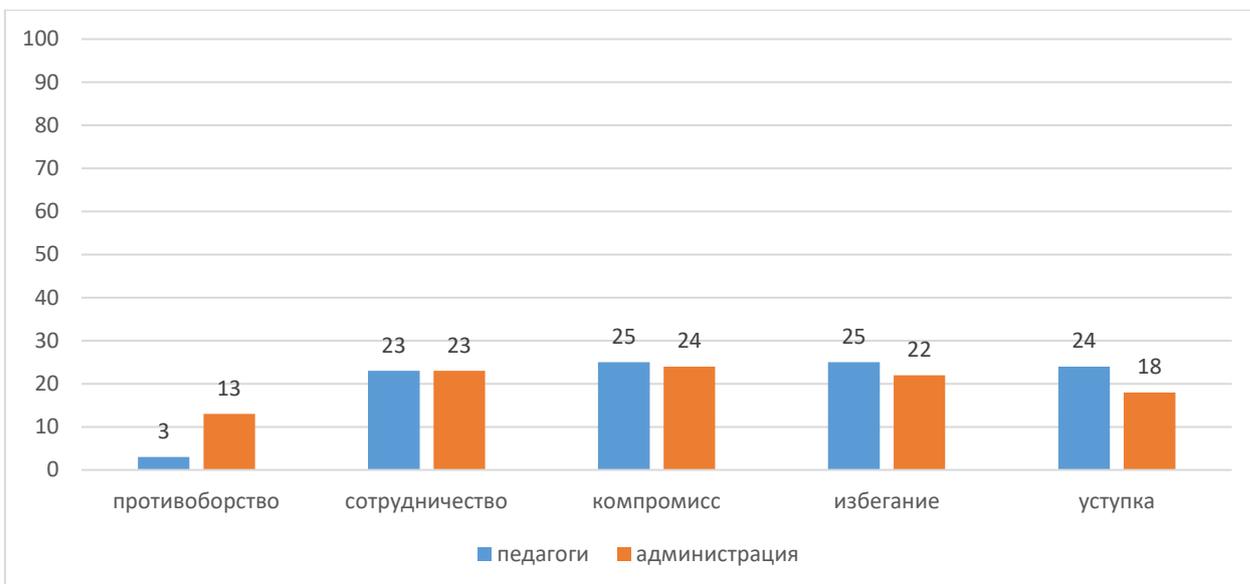


Рисунок 19 – Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К.Томаса между педагогами и администрацией образовательного учреждения, в % от числа опрошенных

Сравнительный анализ показывает, что почти четвертая часть (23%) педагогов и администрации выбирают сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах.

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

Стратегию избегания выбрали 25% педагогов и 22 % администрации. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от

спора, уходят от ответственности за решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

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

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

Следующим условием является стратегия преодоления затруднений. Проведем исследование просоциальной стратегии преодоления затруднений (вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки)

В качестве альтернативного подхода С. Хобфолл (1994) предложил многоосевую модель «поведения преодоления» и опросник SACS, построенный на ее основе. В отличие от предыдущих моделей преодолевающее поведение рассматривается как стратегии (тенденции) поведения, а не как отдельные типы поведения.

Предложенная модель имеет две основные оси: просоциальная-асоциальная, активная-пассивная и одну дополнительную ось: прямая-непрямая. Данные оси представляют собой измерения общих стратегий преодоления. Введение просоциальной и асоциальной оси основывается на том, что: а) многие жизненные стрессоры являются межличностными или имеют межличностный компонент; б) даже индивидуальные усилия по

преодолению имеют потенциальные социальные последствия; в) действие преодоления часто требует взаимодействия с другими людьми. К тому же обращение к индивидуальному и социальному контексту преодоления дает возможность более сбалансированного сравнения между мужчинами и женщинами.

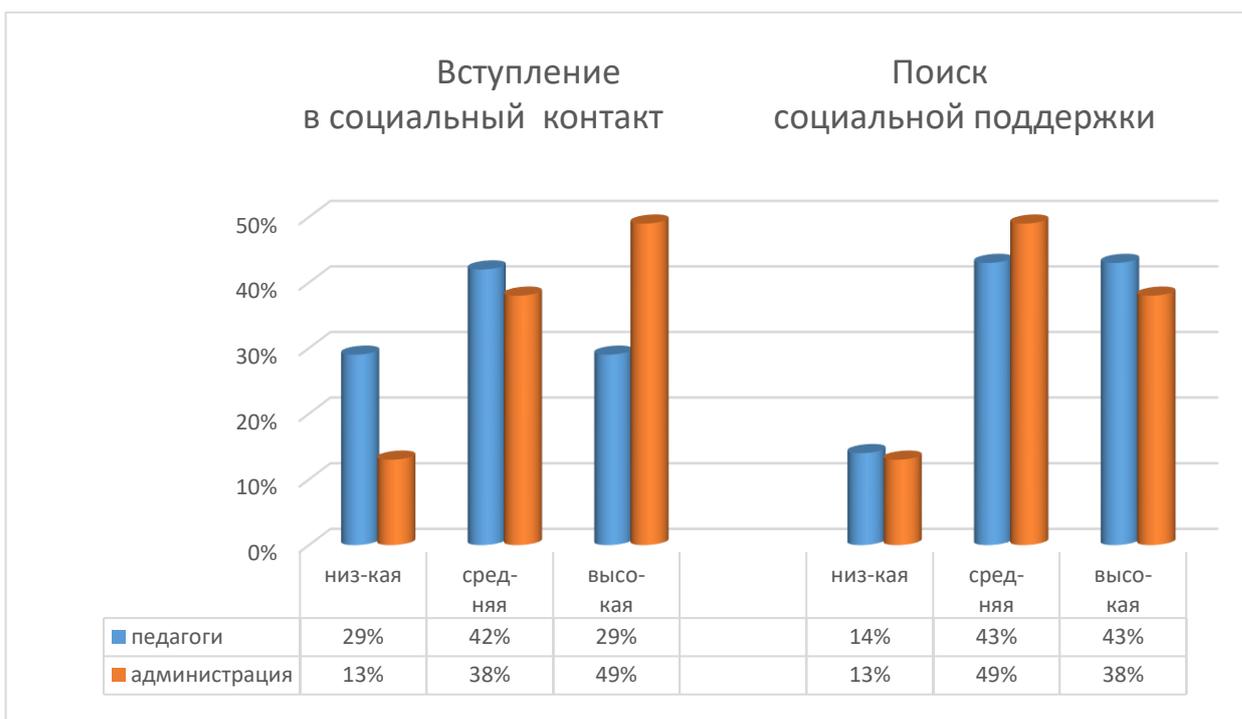


Рисунок 20 – Распределение показателей просоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательного учреждения.

Исследование показывает, что администрация образовательного учреждения (87%) активно использует такие действия как вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки при разрешении профессиональных затруднений, а значит в критических ситуациях действует сообща с другими, зная, что совместные усилия принесут больше пользы при решении сложных задач; находит поддержку извне, готова обсуждать и преодолевать трудности совместно со своими коллегами.

Треть коллектива педагогов не идут на объединение с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию; не стремятся оказать помощь при решении общих проблем. Педагоги больше ожидают социальной помощи, советуясь с друзьями или близкими о том, как бы они поступили в той или иной ситуации, и лишь 29 % из них активно вступают в социальный контакт, считая, что общение с другими людьми обогатит их жизненный опыт.

Проведем анализ и оценку асоциальной стратегии преодоления затруднений.

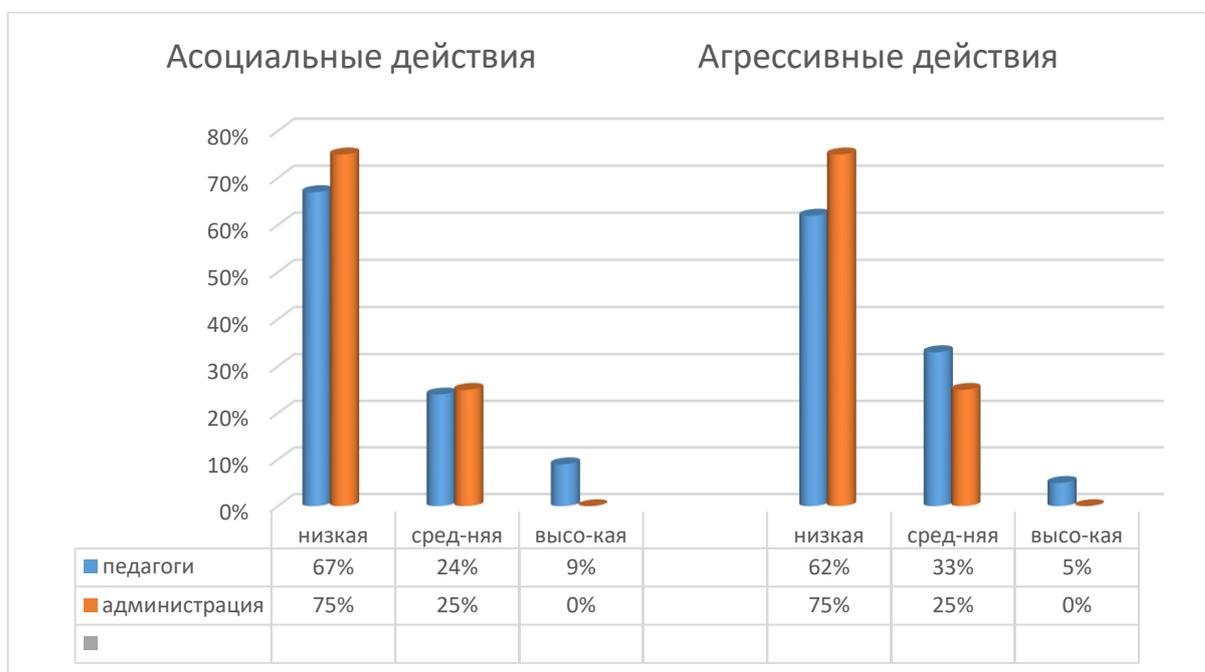


Рисунок 21 – Распределение показателей асоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательного учреждения.

Таким образом, мы фиксируем схожие стратегии преодоления затруднений группой администрации и педагогов. Большинство педагогов (67%) и администрации (75%) не стремятся применять асоциальные действия. Администрация не стремится демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета; действуя быстро и

решительно, не пытается заставить других врасплох. Да и педагоги не ставят свои личные интересы выше общественных.

Такая же ситуация складывается при выборе агрессивных методов поведения. И педагоги (62%), и администрация (75%) стараются решать проблемы спокойно, не выходя из себя; в значимых и конфликтных ситуациях агрессии не проявляют.

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

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

Проведем исследование прямой стратегии преодоления затруднений

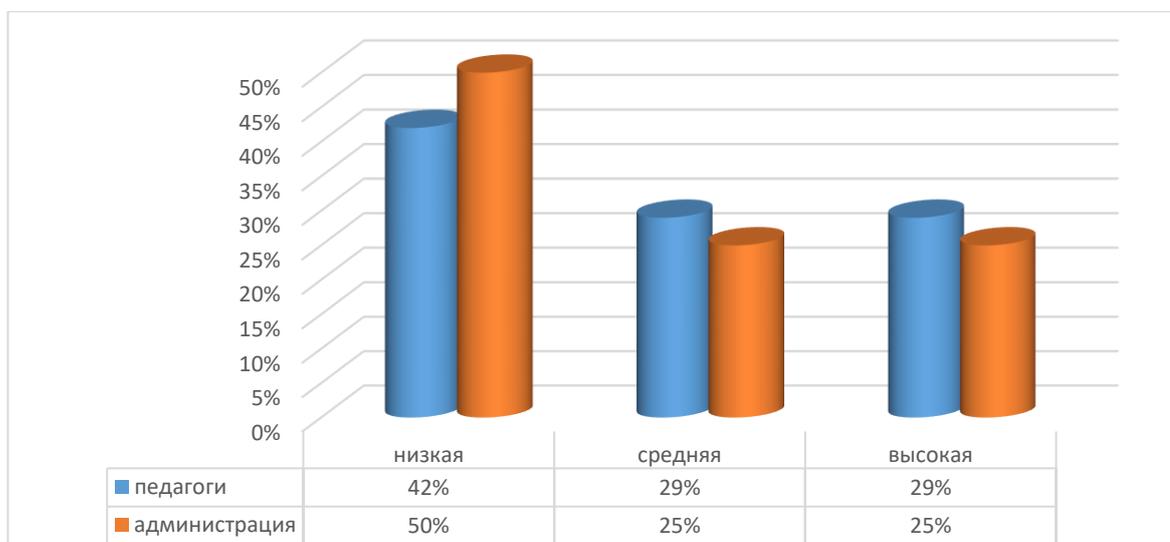


Рисунок 22 – Распределение показателей прямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией.

Таким образом, большинство педагогов (58%) и половина администрации (50%) школы в преодолении профессиональных затруднений предпринимают действия импульсивного характера: при принятии решения больше полагаются на интуицию, действуют в соответствии с решением,

которое первым приходит в голову, действуют под влиянием первого порыва. Это вполне объясняется тем, что педагоги и администрация ОУ находятся на этапе адаптации к новым условиям, что влечет за собой недостаточное рефлексивное отношение к профессиональной деятельности.

Проведем исследование непрямой стратегии преодоления профессиональных затруднений

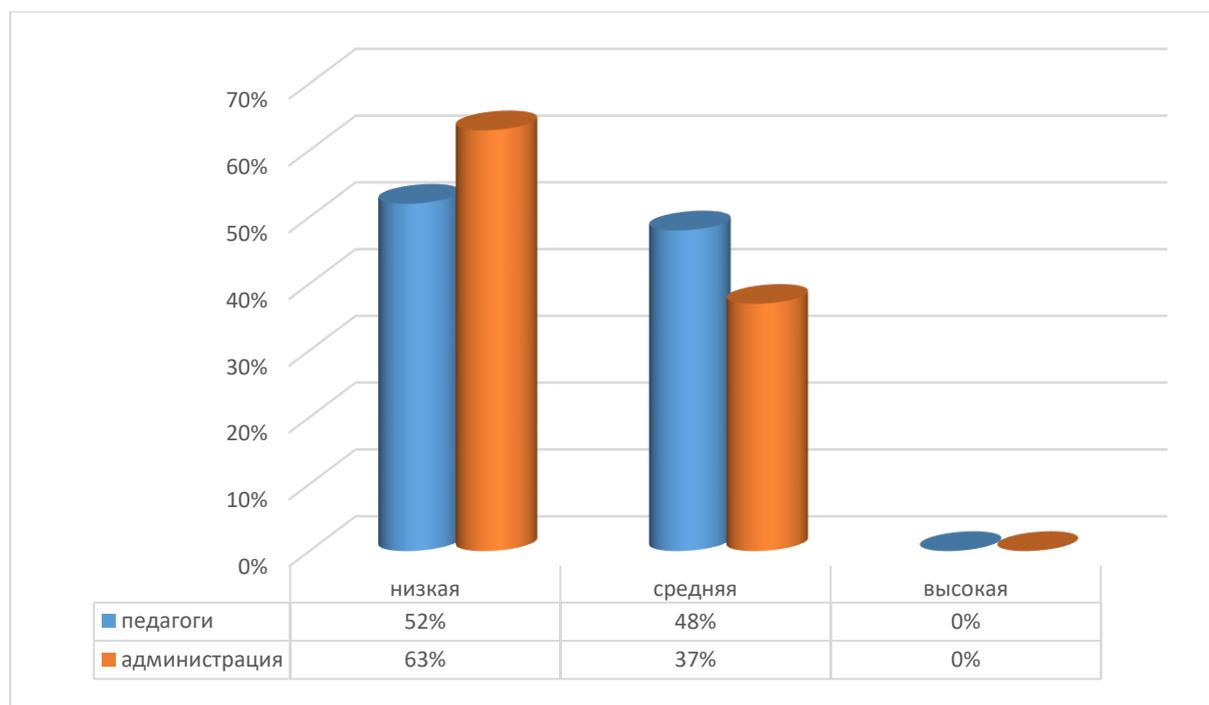


Рисунок 23 – Распределение показателей непрямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией ОУ.

Как мы видим, большая часть педагогов (52%) и администрации (63%) в преодолении профессиональных затруднений не предпринимают действия манипулятивного характера: для достижения целей им не приходится хитрить, подыгрывать другим людям, скрывать истинные намерения и т.д.

Итак, анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и администрации образовательного учреждения показал, что в настоящее время в большей степени предпринимаются осторожные действия, некоторые затруднения избегаются субъектами образовательного процесса. При этом руководители ОУ стремятся получить поддержку и активно

вступают в социальный контакт, тогда как педагоги ждут оказания поддержки, но не желают вступать в социальный контакт (что, скорее всего, говорит о неверии в возможность поддержки).

Рассмотрим уровень управления в каждом отделе путем опроса сотрудников. Им задавались вопросы:

1. Оцените уровень конфликтности в группе по 5-бальной шкале (5 баллов – низкий уровень конфликтности, 1 балл – высокий уровень конфликтности)
2. Оцените степень участия руководителя в разрешении конфликта (1 балл – минимальный уровень участия, 5 баллов – максимальный уровень участия)

Далее был рассчитан средний балл по каждому отделу.

Анализ эффективности системы управления конфликтами в МБДОУ представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ эффективности системы управления конфликтами в МБДОУ

	Бальная оценка	Вес показателя	Итоговый результат
Конфликтность в группе	2	0,4	0,8
Степень участия руководителя в разрешении конфликта	2	0,3	0,6
Коэффициент стабильности кадров (Кс)	5	0,2	1,0
Коэффициент условий труда (Кут)	5	0,1	0,5
Итоговый балл			2,9

По таблице видим, что уровень управления конфликтами составляет 2,9 баллов.

Таким образом, выявлены проблемы первого уровня и проблемы второго уровня. Проблемы первого уровня порождают проблемы второго уровня. В числе проблем первого уровня определены следующие: отсутствует деятельность по предупреждению конфликтов; тип поведения руководителя в конфликтных ситуациях – доминирование – наиболее неблагоприятная позиция; существуют существенные расхождения между культурой организации фактической и желаемой (желаемое состояние – культура личности, фактической – культура власти).

Проблемы второго уровня проявляются в значительном количестве пренебрегаемых в числе сотрудников и неблагоприятное психологическое состояние сотрудников.

### 2.3 Анализ результатов экспериментальной работы по управлению конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска

Выделенные в главе 2 проблемы условно можно разделить на проблемы первого уровня и проблемы второго уровня. Проблемы первого уровня порождают проблемы второго уровня. Схематично данную зависимость можно представить следующим образом.



Рисунок 24 – Зависимость между выявленными проблемами

Представленная зависимость позволяет определить основные причины. Влияние следует оказывать на сами причины, а не на их

последствия. В связи с этим предлагаем следующие направления совершенствования:

- разработка мероприятий по предупреждению конфликтов
- изменение типа руководителя в конфликтных ситуациях;
- пересмотр основных положений организационной культуры МБДОУ.

По проблеме предупреждения конфликтов необходимо разработать следующие меры:

- использовать технологию тимбилдинга с целью сплочения коллектива;
- разработать нормативные документы по взаимодействию подразделений и сотрудников внутри подразделений с целью предупреждения конфликтов.

По проблеме поведения руководителей в конфликтных ситуациях предлагаем организовать для них курс обучения управлению персоналом.

По проблеме формирования организационной культуры предлагаем:

- провести ряд мероприятий в рамках технологии тимбилдинга;
- разработать и разместить материалы о компании (история компании, лица, лучшие работники и т.д.).

Задачи практической деятельности по формированию организационной культуры дошкольной организации:

- проведение психолого-педагогического анализа деятельности и интересов работников ДОУ.
- создание условий для формирования организационной культуры

Реализация процесса развития организационной культуры дошкольной образовательной организации включала несколько этапов.

1 этап – подготовительный, который включает в себя ответ на вопрос: с чего начать формирование организационной культуры педагогического коллектива единомышленников, как сформировать потребность у сотрудников в такой культуре.

Будут организованы различные тренинги, деловые игры, упражнения с целью дать педагогу знания о самом себе: уверен ли он в себе, удовлетворен ли профессионально, организованный ли он человек, каков его стиль общения, как он относится к своему ДОУ.

Общими усилиями педагогов будет составлен желаемый портрет воспитателя ДОУ (определены личностные качества). Следующий шаг в работе – изучение сплоченности педагогического коллектива и межличностных отношений в нем. Используются методы «незаконченных предложений»; коллективное создание портрета педагогического коллектива; исследование психологического климата в коллективе.

2 этап – проблемно-ориентировочный. Предполагает работу проблемных и творческих групп:

- по выработке миссии ДОУ (т.к. миссия заложена в основу деятельности коллектива, определяет направления его функционирования, поиск нового содержания, форм и методов учебно-воспитательной работы);

- по определению педагогического кредо – единого представления об идеалах, о духовных и нравственных ценностях (единый подход к пониманию личности воспитанника как активного участника педагогического процесса, как субъекта, а не объекта; единый взгляд на роль воспитателя «Воспитатель организатор учебно-воспитательного процесса»; единое представление об отношении сотрудничества с ребенком, его родителями и т.д.);

- по выработке корпоративных правил поведения, корпоративной символики, корпоративных традиций ДОУ.

3 этап – обучающий. Обучение педагогического коллектива с целью повышения профессиональной компетентности через разнообразные формы работы.

4 этап – обобщающий. Предполагает подведение итогов работы проделанной в рамках формирования организационной культуры МБДОУ № 347.

## Подробно опишем этапы в Плане мероприятий

Таблица 9 – План мероприятий по формированию и применению технологии управления конфликтами в МБДОУ

Этап, мероприятия	Характеристика	Ответственный	Результат
1 этап – подготовительный, который включает в себя ответ на вопрос: с чего начать формирование педагогического коллектива единомышленников, как сформировать потребность у сотрудников в таком коллективе			
1 Семинар практикум «организационная культура организации»: 2 Тренинг «Я педагог» 3 Диспут «Современный воспитатель каков он?»	На этом этапе необходимо сформулировать миссию, выявить основные ценности ДОУ в настоящем, определить основные ценности в будущем	Заведующий , старший воспитатель психолог	Желаемый портрет воспитателя ДОУ (определены личностные качества).
2 этап – проблемно-ориентировочный. Предполагает работу проблемных и творческих групп			
1) Организация рабочей группы по разработке корпоративных правил (корпоративного кодекса) 2) Круглый стол «Имидж дошкольного образовательного учреждения» 3) Творческий конкурс среди педагогов родителей и воспитанников «Эмблема детского сада»	На этом этапе необходимо создать «Модель выпускника ДОУ», корпоративные СМИ (Интернет – сайт, стенд, газета). Определить логотип, фирменный цвет, девиз, слоганы, фирменный символ. Необходимо наметить тенденции к созданию организационных традиций. Все созданные правила и ценности, созданные традиции необходимо закрепить в каком-либо «своде законов». Общие для каждого сотрудника в отдельно взятом детском саду, начиная от вахтера, заканчивая заведующим, непреложные истины, закрепленные посредством тщательно разработанного всем коллективом сотрудников и периодически обновляемого корпоративного кодекса,	Заведующий , старший воспитатель	Разработка корпоративной символики ДОУ (эмблема, гимн, флаг ДОУ, значки, бейджи, газета ДОУ, информационные буклеты), традиции

	<p>должны реализовываться с четкостью, присущей основам, с характерностью и простотой заложенных в фундамент деловых и человеческих отношений правил сосуществования и взаимодействия себя и партнера, родителя и педагога.</p> <p>Кроме всего прочего в грамотно составленном корпоративном кодексе заложена и система мотивации персонала, идущая от корня - от принципа к реализации</p>		
<p>3 этап – обучающий. Обучение педагогического коллектива с целью повышения профессиональной компетентности через разнообразные формы работы</p>			
<p>1) семинар-практикум «Содержание и формы работы с детьми по формированию коммуникативной компетентности дошкольников» деловая игра «Креативность».</p> <p>2) педсовет на сплочение коллектива</p> <p>3) Проведение корпоративного праздника посвящённого дню дошкольного работника</p>	<p>Внедряется корпоративные правила. Также высокой эффективностью обладает проведение тренингов личностного роста педагогов, тренингов, направленных на формирование коллектива ДОУ. Необходимо продолжать работу по организации и проведению корпоративных праздников, корпоративных конкурсов, формированию традиций ДОУ.</p>	<p>Старший воспитатель, психолог</p>	<p>Технология формирования корпоративной культуры в ДОУ, разработаны методические рекомендации.</p>
<p>4 этап – обобщающий. Предполагает подведение итогов работы проделанной в рамках формирования организационной культуры</p>			
<p>Творческая группа по мониторингу и коррективке задач</p>	<p>Диагностика (однако, ее уже можно назвать мониторингом, т. к. данная процедура будет проводиться регулярно и по одним и тем же диагностическим материалам) корпоративной культуры. Оценка предпринятых действий и сопоставление с поставленными задачами. Выработка задач для нового цикла</p>	<p>Заведующий, старший воспитатель, психолог</p>	<p>Оргкультура сформирована. Она эффективна</p>

Ожидаемые результаты:

1. Разработана технология управления конфликтами в МБДОУ.
2. Определены принципы организации внутренних процессов учреждения.
3. Сформирован внешний и внутренний имидж ДОУ и правила взаимодействия как внутри организации, так и с потребителями предоставляемых образовательных услуг (дети, их родители).
4. Определены традиции дошкольного учреждения.

Критерии измерения результата.

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности ДОУ и определяет стратегию его развития.

2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации, добросовестной отношении к своим обязанностям как норме поведения работника.

3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Деятельность приобретает творческий характер.

4. Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности ДОУ и определяет стратегию его развития

Эффективность предлагаемых мероприятий в первую очередь должна отражать изменение социально-психологического климата в МБДОУ. Благоприятный климат положительно влияет на эффективность деятельность персонала в целом.

После проведения предложенной программы вновь проведено исследование с использованием тех же методик. Далее представлен прогноз результатов исследования после проведения предложенных мероприятий (рисунок 23).

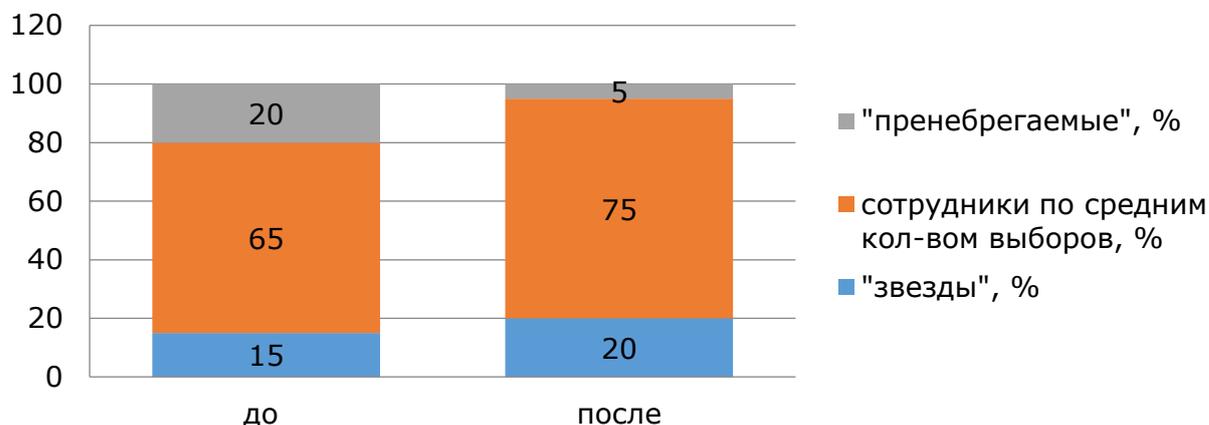


Рисунок 25 – Результаты социометрического исследования, в %

Предполагаем, что 100-процентного результата (отсутствие пренебрегаемых) нам добиться не удастся, по крайней мере по результатам проведения первой программы. В целом ожидаем, что их численность существенно снизится с 20% до 5% сотрудников.

Далее рассмотрим ожидаемые результаты по тесту Люшера (таблица 10).

Таблица 10 - Результаты диагностики по тесту Люшера

Параметры анализа	Кол-во, в %	
	до	после
1. Наличие стресса	43	25
2. Потребность в отдыхе	17	15
3. Стремление к впечатлениям, к самоутверждению	63	50
4. Недостаток уверенности в себе	16	10
5. Агрессивность	34	10
6. Недостаток уважения со стороны окружающих, чувство обиды	14	10
7. Наличие чувства одиночества, ощущение изолированности	24	5
Средний показатель	30,14	17,86

Сравним фактические и ожидаемые результаты по тесту Люшера (рисунок 26).



Рисунок 26 – Изменение психологического состояние по тесту Люшера

Ожидаем улучшение психологического состояние сотрудников, которое должно проявится в изменении результатов теста Люшера.

Также должен повыситься уровень удовлетворенности сотрудников (рисунок 27).

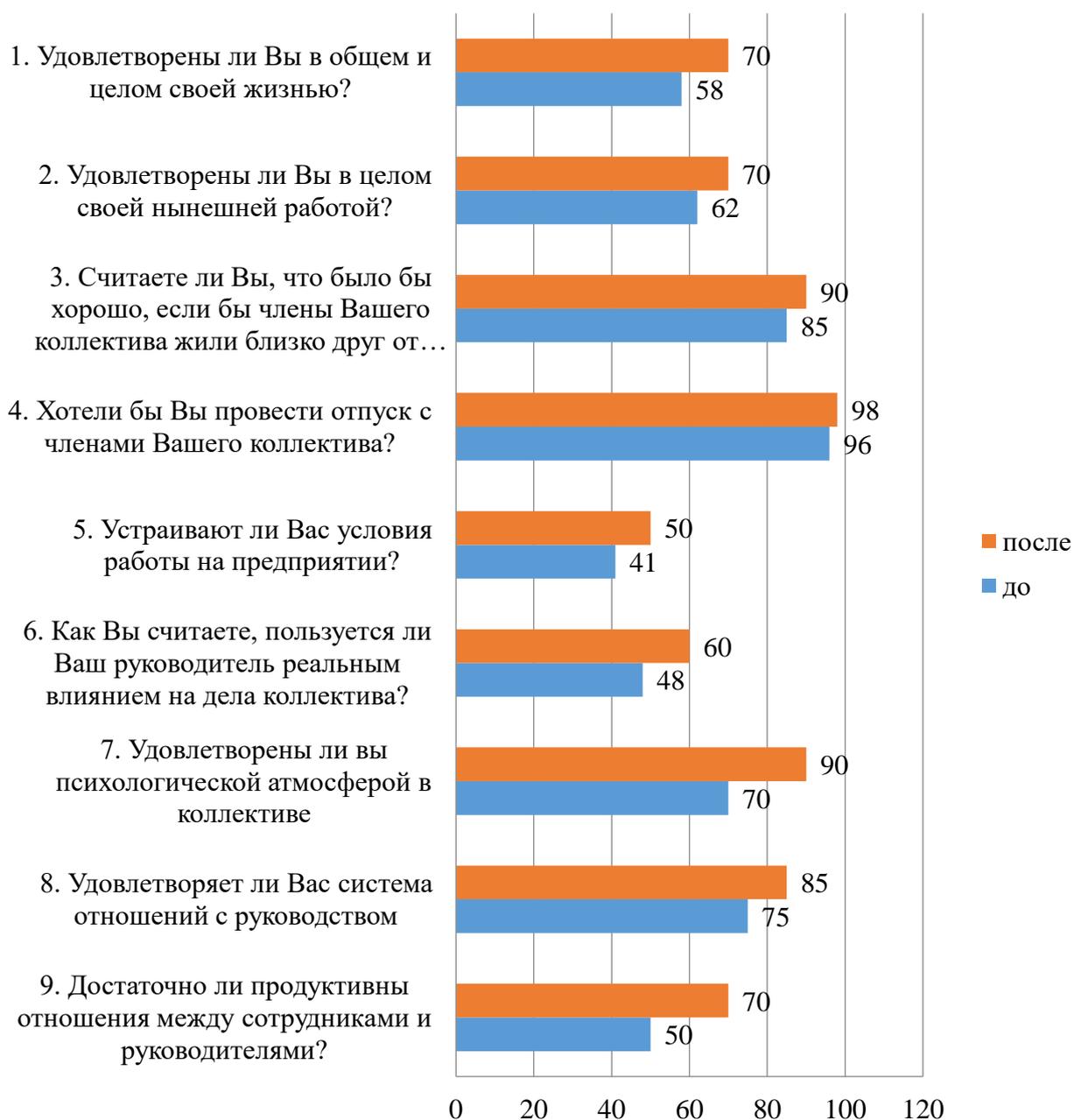


Рисунок 27 - Уровень удовлетворенности персонала психологическим климатом в коллективе – по результатам опроса

Предполагается, что положительное психологическое состояние будет повышать уровень удовлетворенности. Индекс удовлетворенности должен повыситься. Вычислим среднее значение индекса удовлетворенности:

$$(0,70 + 0,85 + 0,90 + 0,60 + 0,50 + 0,98 + 0,90 + 0,70 + 0,70) / 9 = 0,76.$$

Таким образом, уровень удовлетворенности должен увеличиться с 0,65 до 0,76%.

Далее рассмотрим изменение уровня конфликтности в МБДОУ (рисунок 28).



Рисунок 28 – Изменение количества конфликтов в МБДОУ

Таким образом, количество конфликтов за год должно снизиться со 43 до 16 по всем подразделениям. Индекс снижения составит 47%.

Для оценки значимости различий до и после эксперимента используем критерий Стьюдента. Для сравнения средних величин t-критерий Стьюдента рассчитывается по следующей формуле:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}}$$

где  $M_1$  - средняя арифметическая первой сравниваемой совокупности (группы),

$M_2$  - средняя арифметическая второй сравниваемой совокупности (группы),

$m_1$  - средняя ошибка первой средней арифметической,

$m_2$  - средняя ошибка второй средней арифметической.

Полученное значение t-критерия Стьюдента необходимо правильно интерпретировать. Для этого нам необходимо знать количество исследуемых

в каждой группе ( $n_1$  и  $n_2$ ). Находим число степеней свободы  $f$  по следующей формуле:

$$f = (n_1 + n_2) - 2$$

После этого определяем критическое значение  $t$ -критерия Стьюдента для требуемого уровня значимости (например,  $p=0,05$ ) и при данном числе степеней свободы  $f$  по таблице (см. ниже).

Сравниваем критическое и рассчитанное значения критерия:

Если рассчитанное значение  $t$ -критерия Стьюдента равно или больше критического, найденного по таблице, делаем вывод о статистической значимости различий между сравниваемыми величинами.

Если значение рассчитанного  $t$ -критерия Стьюдента меньше табличного, значит различия сравниваемых величин статистически не значимы.

Для анализа будем рассматривать следующие показатели.

1. Изменение количества конфликтов в МБДОУ
  - между педагогами;
  - между педагогами и руководителем;
  - с родителями.
2. Показатель психологического состояния работников по тесту Люшера.
3. Уровень удовлетворенности персонала психологическим климатом в коллективе

Расчет производим в таблице.

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{m_1^2 + m_2^2}}$$

Таблица 11 – Расчет критерия Стьюдента и определение значимости изменений

Показатель	Значение показателя		Расчет критерия Стьюдента	Расчет числа степеней свободы	Значимость различий
	До экс.	После			
1. Изменение количества конфликтов в МБДОУ					
- между педагогами	27	10	$\frac{27 - 10}{\sqrt{1,2^2 + 1,1^2}} = \frac{17}{1,63} = 10,43$	30+30-2= 58	Различия значимы
- между педагогами и руководителем	14	5	$\frac{14 - 5}{\sqrt{1,1^2 + 1,1^2}} = \frac{9}{1,58} = 5,7$	30+30-2= 58	Различия значимы
- с родителями	2	1	$\frac{2 - 1}{\sqrt{1^2 + 1^2}} = \frac{1}{1} = 1$	30+30-2= 58	Различия не значимы
2. Психологическое состояние (по тесту Люшера)	30,14	17,86	$\frac{30,14 - 17,86}{\sqrt{1,2^2 + 1,1^2}} = \frac{12,28}{1,63} = 7,5$	25+25-2=48	Различия значимы
3. Уровень удовлетворенности персонала психологическим климатом в коллективе	65	76	$\frac{76 - 65}{\sqrt{1,2^2 + 1,1^2}} = \frac{11}{1,63} = 6,75$	30+30-2= 58	Различия значимы
4. Результаты социометрического исследования (по количеству пренебрегаемых), в %	20	5	$\frac{20 - 5}{\sqrt{1,6^2 + 1,5^2}} = \frac{15}{2,19} = 6,85$	20+20-2=38	Различия значимы

Таким образом, отмечены улучшения в социометрическом статусе работников% число пренебрегаемых уменьшилось с 20 до 5%. Изменилось психологическое состояние. Тест Люшера показал улучшение психологического состояния. Предполагается, что положительное психологическое состояние будет повышать уровень удовлетворенности. Индекс удовлетворенности должен повыситься.

Для оценки значимости различий до и после эксперимента использован критерий Стьюдента. Для расчетов определены показатели: Для анализа будем рассматривать следующие показатели: изменение количества конфликтов в МБДОУ (между педагогами, между педагогами и руководителем, с родителями), показатель психологического состояния работников по тесту Люшера, уровень удовлетворенности персонала психологическим климатом в коллективе.

## Выводы по второй главе

Проведенная экспериментальная работа по управлению конфликтами в образовательной организации МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска показала следующие результаты:

1) диагностика конфликтов в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска показала, что 70% коллектива образовательного учреждения считают основной причиной возникновения конфликтов между педагогами и родителями – это невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка. И лишь немногие выделили основными причинами недовольство родителей результатами обученности ребенка (10-13%), недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в ученическом коллективе(14-20%) и нарушение этики общения (0-4%).

2) анализ реализации технологии и условий управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска позволил выявить ряд проблем: отсутствует деятельность по предупреждению конфликтов; тип поведения руководителя в конфликтных ситуациях – доминирование – наиболее неблагоприятная позиция; существуют существенные расхождения между культурой организации фактической и желаемой (желаемое состояние – культура личности, фактической – культура власти);

3) анализ результатов экспериментальной работы по управлению конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска выполнен после разработки мероприятий по предупреждению конфликтов, изменение типа руководителя в конфликтных ситуациях, пересмотр основных положений организационной культуры МБДОУ. Подготовлен план мероприятий по формированию и применению технологии управления конфликтами в МБДОУ. Эффективность предлагаемых мероприятий в первую очередь должна отражать изменение социально-психологического климата в МБДОУ. Благоприятный климат положительно влияет на эффективность деятельность персонала в целом. После проведения предложенной программы вновь

проведено исследование с использованием тех же методик. Получены следующие результаты.

## Заключение

В первой главе нами были исследованы теоретические аспекты управления конфликтами в организации. Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Помимо негативных эмоций ученые определяют и позитивную роль конфликтов. По их мнению, в процессе устранения конфликтной ситуации пересматривается система взаимодействия сотрудников, их взаимоотношения. Улучшается обмен информацией.

В структуре конфликта выделяют участников, предмет конфликта, объект, микро- и макросреду.

Учеными предложены различные классификации конфликтов. Основами классификации определяют результаты конфликтов (функциональный и дисфункциональный), участников конфликтов (внутриличностный, межличностный, между индивидом и группой, межгрупповой).

Также нами описаны причины и стадии развития конфликтов. В качестве основных методов разрешения конфликтных ситуаций представлены следующие: тактика избегания конфликта, образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, введение независимых контролирующих элементов, замена лидеров или руководителей отдельных групп, ротация, силовое подавление.

Представлена технология управления конфликтами, представляющая собой технологию управления конфликтами. Данная технология включает все элементы управления, включая анализ, оценку, меры / методы по управлению, постановку целей. В определенной степени технология соответствует этапам управления конфликтами.

Среди особенностей функционирования учительской команды можно отметить коллективный характер труда, общую ответственность за получаемые результаты. Для эффективного управления конфликтами в

образовательной организации необходим ряд условий. Во-первых, должно производиться выявление предпосылок и причин возникновения конфликтов. В образовательных организациях дополнительными предпосылками к конфликтам являются ярко-выраженный эмоциональный компонент профессии педагога, большой коллектив, необходимость регулирования отношений между разными участниками педагогического процесса (администрацией, педагогами, родителями, учениками). Во-вторых, на процесс управления конфликтами влияют наличие знаний и навыков продуктивного делового общения у сотрудников и руководителей организации. Еще одним условием управления конфликтами является структурная общность педагогического коллектива.

Во второй главе были исследованы конфликты и система управления конфликтами в МБДОУ ДС № 347 г. Челябинска. Выявлены проблемы первого уровня и проблемы второго уровня. Проблемы первого уровня порождают проблемы второго уровня. В числе проблем первого уровня определены следующие: отсутствует деятельность по предупреждению конфликтов; тип поведения руководителя в конфликтных ситуациях – доминирование – наиболее неблагоприятная позиция; существуют существенные расхождения между культурой организации фактической и желаемой (желаемое состояние – культура личности, фактической – культура власти). Проблемы второго уровня проявляются в значительном количестве пренебрегаемых в числе сотрудников и неблагоприятное психологическое состояние сотрудников. В связи с этим предложены следующие направления совершенствования: разработка мероприятий по предупреждению конфликтов, изменение типа руководителя в конфликтных ситуациях, пересмотр основных положений организационной культуры МБДОУ. Подготовлен план мероприятий по формированию и применению технологии управления конфликтами в МБДОУ.

Эффективность предлагаемых мероприятий в первую очередь должна отражать изменение социально-психологического климата в МБДОУ.

Благоприятный климат положительно влияет на эффективность деятельности персонала в целом. После проведения предложенной программы вновь проведено исследование с использованием тех же методик. Получены следующие результаты.

Отмечены улучшения в социометрическом статусе работников: число пренебрегаемых уменьшилось с 20 до 5%. Изменилось психологическое состояние. Тест Люшера показал улучшение психологического состояния. Предполагается, что положительное психологическое состояние будет повышать уровень удовлетворенности. Индекс удовлетворенности должен повыситься.

Для оценки значимости различий до и после эксперимента использован критерий Стьюдента. Для расчетов определены показатели: Для анализа рассмотрены следующие показатели: изменение количества конфликтов в МБДОУ (между педагогами, между педагогами и руководителем, с родителями), показатель психологического состояния работников по тесту Люшера, уровень удовлетворенности персонала психологическим климатом в коллективе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (Принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993г.) // Собрание Законодательства Российской Федерации – 30.11.2010. - № 30. – ст. 3738
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации – 7.01.2002. - № 1. – С. 3.
3. Закон об образовании от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - № 53 (часть I). - Ст. 7598
4. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.:Флинта: МПСИ, 2015 – 224 с. Адеева М. Конфликт и эффективные отношения с клиентами / М. Адеева // Кадровик. - 2016. - №8. - С. 166.
5. Агеев, В.С. Психология межгрупповых отношений / В.С. Агеев. - М.: МГУ, 2013. – 126 с.
6. Анисимов, О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования / О.С. Анисимов. - М.: Экономика, 2016. – 132 с.
7. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва.: ЮНИТИ, 2016г. – 379 с.
8. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учеб. для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2014. - 591 с.
9. Алексеев Г. Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления / Г. Алексеев, А. Бобрышев, Е. Боханова, С. Карулин, А. Семенов, Ю. Сизов. – М.: КомКнига, 2016. – 304 с.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2015. – 196 с.

11. Баргоякова И.И. Многомерная классификация социально-трудовых конфликтов / И.И. Баргоякова // Труд и социальные отношения. - 2016. - №3. - С. 15-20.
12. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте / Н. Богатырева // Управление персоналом. - 2017. - №20. - С. 77-81.
13. Бондаренко Е. Психологические особенности межличностных конфликтов в организации / Е. Бондаренко. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 108 с.
14. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. - Калуга: Духовное познание, 2013. - 505 с.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: Инфра - М, 2016. – 203 с.
16. Горобченко А.Л. Коррекция межличностных конфликтов в малых группах / А.Л. Горобченко // Совместная деятельность: методология исследования и управления. - М., 2016. - С. 233.
17. Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С.Гроув. - М.: Юнити, 2016. – 190 с.
18. Гришина Н. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.
19. Громова О.Н. Конфликтология / О. Н. Громова. – Москва: Форум – ИНФРА-М, 2014 – 279 с.
20. Джеймс У. Психология. – М.: Академический Проект, 2011. – 320 с.
21. Долгов П.Т. Карьера: за и против / П.Т. Долгов. - Челябинск: ЧГПУ, 2014. – 213 с.
22. Емельянов С. Управление конфликтами в организации. Учебник и практикум / С. Емельянов. – М.: Юрайт, 2017. – 261 с.
23. Ежкова В.Ф. Конфликт: что о нем желательно знать / В. Ф. Ежкова// Справочник кадровика. - 2015. - №7. - С. 99.
24. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н. Иванова. - СПб. 2012. – 285 с.

25. Кашина Д.А., Павлова М.М. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(12). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/1\(12\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/1(12).pdf) (дата обращения: 01.08.2018).
26. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебное пособие / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2015 – 240 с.
27. Клок К., Голдсмит Д. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М.: Претекст, 2013. – 288 с.
28. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. КЛимов. - М.: Политиздат, 2015. – 213 с.
29. Коноваленко М. Конфликт: победить или выиграть? / М. Коноваленко // Управление персоналом. - 2016. - №4. - С. 67-70.
30. Кузьмина М. Конфликт - вызов профессионализму менеджера / М. Кузьмина // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №7.- С.50.
31. Кузнецов, В.И. Управление персоналом: учебно-практическое пособие. Система дистанционного обучения / В.И. Кузнецов М.: ВЛАДОС, 2015. – 174 с.
32. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Управление персоналом: пособие для руководителей и предпринимателей / П.И. Сергеюк. – М.: Ника, 2016г. – 219 с.
33. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. - М.: Трикта: Академический Проект, 2016. – 798 с.
34. Малышев М.А. Социально-трудовые отношения в современной России / М.А. Малышев. - М., 2015. – С.14-17.
35. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. - М.: Инфра-М, 2016. – 97 с.
36. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми / Ю.И. Мухин. - М.: Фолиум, 2015. – 314 с.
37. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Свенцицкий. - Л.: ЛГУ, 2015. – 95 с.

38. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент: Учеб. пособие для высш. пед. учеб. заведений / В.А. Светлов. - СПб. и др.: Питер, 2015. – 539 с.
39. Соколова М.И. Конфликт, как способ проведения изменений в организации / М.И. Соколова // Стратегическое управление ресурсами предприятия: Сб. ст. участников Междунар. науч.-практ.конф. (25-26 апр. 2015 г.). - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015. - С. 115-117.
40. Станкин М. Конфликт в коллективе: эпизод или система ? / М. Станкин // Служба кадров. - 2016. - №8.- С.83-88.
41. Станкин М. Конфликт и его разрешение / М. Станкин // Управление персоналом. - 2014. - №7. - С. 11-16.
42. Станкин М. Психологический климат коллектива / М. Станкин // Консультант директора. – 2014 - №12. - С. 13-16.
43. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова. – М: КНОРУС, 2016 – 512с.
44. Фоменко С.Л. Педагогические условия становления педагогического коллектива как субъекта деятельности в современной школе / С.Л. Фоменко, Л.Н. Белова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2015. – № 5. – С. 6-12.
45. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан. – СПб. 2015.- 184 с.
46. Чумиков А.Н. Управление конфликтами / А.Н. Чумиков. - М., 2015. – 372 с.
47. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах / В.П. Шаленко. - М., 2015. – 183 с.
48. Шараева, Л. Г. Разрешение конфликтов в образовательной организации / Л. Г. Шараева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). — Москва : Буки-Веди, 2016. — С. 123-127.

49. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты / А.И. Шипилов // Кадры предприятия. – 2016. – №3. – С.47-53.
50. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Норма-инфра. М. 2014.- 287 с.
51. Шорохов С.К. Конфликтология.- Минск: Феникс, 2012. – 238 с.
52. Колесникова, А. Д. Основы управления конфликтами в образовательной организации / А. Д. Колесникова // Молодой ученый. — 2021. — № 41 (383). — С. 295-296.

Оценка психологического климата  
в педагогическом коллективе (Е.И. Рогов)

Можно оценить уровень социально-психологического климата и коллективе по полярным профилям

3-2-1-0-1-2-3

1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	1.	Преобладает подавленное настроение.
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	2.	Конфликтность в отношениях и антипатии.
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3.	Группировки конфликтуют между собой.
4	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	4	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	5.	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.
6	С уважением относятся к мнению друг друга.	6.	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	7.	Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.
8.	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного».	8.	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	9.	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10	Коллектив активен, полон энергии.	10	Коллектив инертен и пассивен.
11	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	11	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	12	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.	13	Коллектив заметно разделяется на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым.

Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем — справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

Оценки 3 — свойство проявляется в коллективе всегда;

2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

1 — свойство проявляется нередко;

0 — проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство. Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

*Первый этап:* необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

*Второй этап:* все цифры, полученные после обработки ответов каждого ученика (педагога), необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики: +22 и более — это высокая степень благоприятности социально-психологического климата; от 8 до 22 — средняя степень благоприятности социально-психологического климата; от 0 до 8 — низкая степень (незначительная) благоприятности; от 0 до (-8) — начальная не благоприятность социально-психологического климата; от (-8) до (-10) средняя не благоприятность; от (-10) и ниже в отрицательную сторону — сильная не благоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

а) записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

б) полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

Описанная методика диагностирует уровень форсированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые "заложены" в опросном листе).