




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

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


Управление конфликтами в педагогическом коллективе

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
93,56% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«09» января 2023 г.
Зав. кафедрой ИППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1
Еременко Александр Владимирович

Научный руководитель:
профессор, д.фил.н.
Кожевников М.В.


Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Конфликт как социальный феномен: понятие, структура и классификация конфликтов	9
1.2. Управление конфликтами в образовательной организации: предупреждение, регулирование и разрешение	33
Выводы по первой главе	43
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Изучение конфликтного поведения работников образовательной организации	45
2.2. Программа по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте	62
Выводы по второй главе	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется интенсивными преобразованиями социальной сферы в целом и системы образования в частности. Нарастающая напряжённость труда влечет за собой увеличение числа социальных конфликтов в образовательных организациях между всеми субъектами образовательных отношений. При возникновении конфликтных ситуаций основная нагрузка по их урегулированию приходится на педагогов, с их стороны ожидается принципиальная позиция, этичное отношение к окружающим, педагогический такт, конструктивное поведение, самоотдача, что соотносится с высоким уровнем владения педагогической культурой. При этом согласно исследованиям Л.А. Захарчук наиболее характерными для системы образования являются межличностные конфликты, возникающие по поводу достижения целей профессиональной деятельности и при нарушении взаимосвязей ролевого характера.

В отношении педагогической профессии в тарифно-квалификационном справочнике профессий и профессиональном стандарте педагога нет прямого указания на владение педагогами конфликтологической компетентностью, однако очевидно, что педагогическая деятельность обеспечивающая обучение, воспитание и развитие личности подрастающего поколения будет успешной лишь в том случае, если педагог способен успешно предупреждать, разрешать и управлять конфликтами, участником которых он становится. Особое значение приобретает конфликтологическая компетентность для педагогов, которые согласно Государственному образовательному стандарту дошкольного образования должны обладать основными компетенциями, необходимыми для создания условия развития детей, в том числе уметь организовывать взаимодействие и общение детей в различных ситуациях.

В настоящее время проблема управления конфликтами проработана достаточно обширно на теоретическом уровне.

В зарубежных исследованиях К. Левина, К. Лоренца, А. Смита и других разработаны теории конфликта и показано, что конфликт – это многоуровневое социальное явление разворачивающееся в группах и определяющее групповую динамику. В работах отечественных ученых конфликт изучается глубоко и основательно с акцентом на его социальный характер. Л.А. Петровская разработала подход об общей методологии конфликта, А.Н. Леонтьев и В.Н. Мясищев разработали подход к внутриличностным конфликтам. В работах Н.Ф. Антиповой, Ф.М. Бородкина, В.Е. Журавлёва, А.М. Лебедев, В.О. Рукавишниковой и др. приставлено теоретическое осмысление сущности, структуры и динамики конфликта.

Вместе с тем исследованиями конфликтов в образовательных организациях внимание уделяется недостаточно. К настоящему времени имеются единичные работы по классификации конфликтов, характеристике их причин, а также отдельные теоретико-практические рекомендации по медиации конфликтов в школьной среде. Не смотря на то, что конфликты в системе образования явление закономерное, имеет причинно-следственные связи, существенно влияет на поведение участников образовательного процесса, в литературе сложно найти научно обоснованные рекомендации по управлению конфликтами в образовательной организации.

В связи с этим возникает противоречие между необходимостью управления конфликтами в образовательной организации в целях успешной реализации образовательной программы и недостаточной разработанностью этого вопроса в науке и практике образования.

Все вышеизложенное обусловило выбор темы исследования: «Управление конфликтами в педагогическом коллективе».

Исследование в рамках выпускной квалификационной работы

выполнено с ограничением и включает изучение только социально-психологических межличностных конфликтов в образовательной организации.

Цель работы: теоретически обосновать и апробировать программу для педагогов образовательной организации по обучению их конструктивному поведению в конфликте.

Объект исследования: конфликты в образовательной организации.

Предмет исследования: программа по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте.

Гипотеза исследования: мы считаем, что подготовленная нами программа по управлению конфликтами в современном педагогическом коллективе повысит уровень подготовленности педагогического персонала к конструктивному поведению в конфликте.

Исходя из цели работы, были поставлены следующие **задачи**:

- изучить понятие конфликт в психолого-педагогической литературе;
- выявить и охарактеризовать основные механизмы управления социально-психологическими конфликтами в образовательной организации;
- разработать критерии, подобрать соответствующие диагностические методики и выполнить диагностику конфликтного поведения педагогов образовательной организации;
- разработать программу для обучения педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- подходы отечественных ученых А.Я. Анцупова, А.И. Шипилова к методологии определения инструментов управления конфликтом, а также концептуальные положения зарубежных авторов:

- Л. Козера о конфликте как борьбе по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств;

- Джон фон Нейман и О. Моргенштейн в области определения конфликта как взаимодействия двух объектов, обладающих несовместимыми

целями и способами достижения этих целей;

- А. Смита, который с позиции экономической теории утверждает, что, действуя в своих собственных интересах, люди создают возможности выбора для других и что общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям в чистой выгоде, возникающим в результате их взаимодействия.

Положения, выносимые на защиту:

1. Определена сущность и структура конфликта как социального феномена: понятие, структура и классификация конфликтов
2. Проанализировано конфликтное поведение работников образовательной организации на начальном этапе опытно–поисковой работы;
3. Разработана программа для обучения педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней систематизированы теоретические подходы к исследованию к сущности понятия конфликтов в педагогическом коллективе; разработаны рекомендации по профилактике конфликтов; определены методы сплочения коллектива для предупреждения конфликтных ситуации

Теоретическая значимость работы обусловлена тем, что она представляет собой самостоятельное исследование комплекса актуальных теоретических и практических проблем.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная программа может быть использована в практике образовательных организаций для эффективной организации деятельности.

Методы исследования:

- теоретические - анализ научных трудов по проблеме исследования, нормативных документов и материалов;
- эмпирические - организация и проведение констатирующего, эксперимента;

– статистические - обработка результатов, количественный и качественный анализ полученных данных.

Экспериментальная база исследования. Исследование осуществлялось на базе Школа-сад гимназия ТОО «ANIRETAKE – 2010» г. Костанай, РК).

Этапы исследования.

1 этап (январь 2021 г. – март 2021 г.) включал анализ специальной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, разработку научного аппарата, уточнение опытно-экспериментальной базы исследования.

2 этап (апрель 2021 г. - май 2021 г.) - исследование особенностей конфликтного поведения педагогического коллектива Школа-сад гимназия ТОО «ANIRETAKE – 2010» (констатирующий эксперимент).

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.) – разработка программы для обучения педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). Анализ результатов опытно-экспериментальной работы. Формулировка выводов, оформление текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Конфликт как социальный феномен: понятие, структура и классификация конфликтов

Понимание конфликта в литературе многоаспектное и описательное.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт – явление социальное, где действуют разные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица, выступающие участниками противоборства. Социальные конфликты несут угрозу обществу, препятствуют окостенению асоциальных системах, когда проявляется стремление к новому. Также они обеспечивают прогресс жизни, укрепляют нравственные нормы и социальные ценности, вскрывая сущность противоположности правящих меньшинств над управляемым большинством. Конфликт – «целостная динамическая система, переход от ситуации к другой, каждая из которой характеризуется степенью напряженности между участниками противоборства. Если противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, то сторонами будут разные мотивы людей.

Конфликт имеет свой инвариант элементов, создающих его внутреннюю структуру как целостное явление» [34].

В теоретических источниках конфликты группируются по количеству действующих лиц и могут быть массовыми; по длительности и напряженности и выделяются бурные быстротекущие – в их основе чаще всего не глубина, а проявление особенностей характера, темперамента, нервной системы человека. Острые длительные, возникающие в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие, устойчивые.

В социально-политических и правовых концепциях общественного развития XIX -XX вв. выделяются основные идеи определения конфликта.

Исследователи, рассматривая конфликт в различных аспектах, неоднозначно трактуют данное понятие.

Конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника.

В таблице 1 приведены определения данного понятия, наличествующие в современных исследованиях по проблеме конфликтов.

Таблица 1 - Определения понятия «конфликт»

№	Автор	Содержания понятия «конфликт»
1)	Анцупов А. Я. [4, с. 81].	Понимает конфликт как наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, и обычно сопровождающийся негативными эмоциями
2)	Бабосов Е. М. [8, с. 55].	Предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов
3)	Вишнякова Н. Ф. [17, с. 49].	Возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми эмоциональными переживаниями
4)	Дмитриев А. В. [21, с. 74].	Под социальным конфликтом понимает - вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны
5)	Запрудский Ю. Г. [26, с. 52].	Понимает конфликт как - Явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству
6)	Здравосмыслов А. Г. [27, с.47].	Важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями
7)	Светлов В. А. [39,с. 55].	Насильственное межличностное противоборство, связанное с сознательным ущемлением нравственного достоинства и потребностей партнера
8)	Царский В. А. [42, с.125]	Взаимодействие деловых людей, в основе которого лежат различного рода реальные и иллюзорные (придуманные) объективные или субъективные, в разной степени осознанные

		противоречия между людьми. Очень часто попытки их разрешения сопровождаются проявлениями различных эмоций.
--	--	--

В настоящее время в теории и практике педагогики накоплен значительный запас фактов и наблюдений для попытки ставить вопрос об оформлении теоретического направления - педагогической конфликтологии, как самостоятельной области исследований науки об образовании. Проблема педагогических конфликтов относится к области научных знаний, имеющих свое место во всех науках как социальных, так и технических.

Конфликтная ситуация – такое совмещение человеческих интересов, которое создает почву для реального противоборства между социальными субъектами. Главная черта – возникновение предмета конфликта, но пока отсутствие открытой активной борьбы.

То есть в процессе развития столкновения конфликтная ситуация всегда предшествует конфликту, является его основой.

Считая конфликт эффективным средством воспитательного воздействия личность, ученые указывают, что преодоление конфликтных ситуаций возможно только на основе специальных психолого-педагогических знаний и соответствующих им умений. Между тем многие учителя отрицательно оценивают всякий конфликт как явление, свидетельствующее о неудачах в их воспитательной работе. У большинства педагогов по-прежнему сохранилось настороженное отношение к самому слову «конфликт», в их сознании это понятие ассоциируется с ухудшением взаимоотношений, нарушением дисциплины, явлением вредным для воспитательного процесса. Они стремятся избегать конфликтов любыми способами, а при наличии их пытаются гасить внешнее проявление последних.

Сам по себе педагогический конфликт – нормальное социальное явление, вполне естественное для такого динамичного социума, каким является современная школа. Современная конфликтологическая парадигма ориентирует массовое сознание людей на понимание неизбежности

конфликтов в различных сферах человеческой деятельности, в том числе и педагогической. Однако слабая конфликтологическая подготовка педагогов и руководителей образовательных учреждений, неумение на практике управлять школьными конфликтами, находить оптимальные способы их упреждения и преодоления, как правило, негативно сказываются на организации учебно-воспитательного процесса в школе.

Важными понятиями, без которых конфликтология (в том числе и педагогическая) как наука не может функционировать, являются: конфликтная ситуация, конфликтное взаимодействие, инцидент.

Как отмечают исследователи в области конфликтологии, основой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. Хотя следует иметь в виду, что противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже мнимыми (иллюзорными). Однако если они имеют для человека существенное значение, то могут породить конфликтную ситуацию.

Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве.

При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом.

Организации состоят из огромного количества формальных и неформальных групп. Даже в самых идеальных организациях между ними могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми.

По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные.

По характеру конфликты принято делить на объективные и

субъективные.

Педагогический конфликт – сложное явление, происходящее, как правило, в силу объективных и субъективных причин. К объективным причинам можно отнести социально-экономическое положение педагогов в целом по стране и конкретно – особенности педагогической деятельности в данной области, районе, учебном заведении. Субъективные причины связаны в основном со спецификой межличностных отношений в школьном социуме, обусловлены особенностями психологической структуры личности каждого участника учебно-воспитательного процесса, т. е. индивидуально-психологическими, общественно-психологическими и научно-мировоззренческими качествами личности. Таким образом, можно сказать, что педагогический конфликт, как правило, возникает на базе объективных условий при соответствующем включении субъективного фактора. Однако, в практике немало фактов, свидетельствующих о приоритетной роли именно субъективного фактора в провокации конфликтов в школьном социуме.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. При конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, а деструктивные при этом, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей. Законы внутриорганизационного конфликта таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников.

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: формальная (функционально-деловая) и неформальная – эмоционально-личностная. Психологическое единство в социуме может быть достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует

психологическую напряженность.

В педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, реальности. Было бы некорректно пытаться определить причины конфликтов, относящихся сугубо к педагогической практике. Педагог в своей профессиональной активности строит межличностные отношения не только с детьми, но и взрослыми (родители, коллеги, администрация).

Можно выделить специфические причины педагогических конфликтов.

1. Конфликты, связанные с организацией труда учителей;
2. Конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
3. Конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Конфликт «Учитель-Администратор» является очень распространенным и наиболее трудно преодолемым конфликтом в коллективе. Выделим специфические причины конфликтов «Учитель-Администратор»: недостаточно четкое разграничение между самими администраторами школы сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога; жесткая регламентация школьной жизни, оценочно-императивный характер применения требований; перекладывание на учителя «чужих» обязанностей; незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью учителя; неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития; очень частая смена руководства; недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога; нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда учителя; неравномерная загруженность учителей общественными поручениями; нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога; предвзятое отношение учителя к ученикам; систематическое занижение оценок; самовольное установление учителем количества и форм проведения проверки знаний учащихся, не предусмотренных программой и резко превышающих

нормативную учебную нагрузку детей.

О наиболее существенных причинах конфликтов между учителями и директорами, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем управления является недостаток опыта руководящей работы большинства директоров школ.

При достаточно большом опыте преподавательской деятельности, у многих из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности коллективом.

Для учителей наибольшую психологическую нагрузку имеют два таких обстоятельства, как возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим коллективом. Бытующее утверждение о том, что основной причиной конфликтов в педагогическом коллективе является неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания обществом профессии учителя не нашли своего категорического подтверждения.

Анализ взаимоотношений, сложившихся в педагогических коллективах, проведенных Р.Х.Шакуровым, показал, что большинство учителей (37,9 %) отметило, что у них сложились дружественные отношения с администрацией и директором школы, и 73,4 % опрошенных учителей отметило, что у них дружественные отношения с коллегами только по работе.

Специфические причины конфликтов «Учитель-учитель».

1. Конфликты, обусловленные особенностью отношений субъектов педагогических конфликтов, происходят: между молодыми учителями и учителями со стажем работы; между учителями, преподающими разные предметы; между учителями, преподающими один и тот же предмет; между учителями, имеющими звание, должностной статус и не имеющими их; между учителями начальных классов и среднего звена; между учителями, чьи дети учатся в одной школе и др.

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Учитель-

учитель» является одним из перспективных направлений исследования педагогических конфликтов в школьной среде.

Исходя из сказанного, мы поставили в данной главе следующую задачу: каковы же основные факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе? Этой проблемой занимались и занимаются многие ученые. Например, Б.Вайсман получил результаты из проделанной работы, согласно которым конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные. В.Голубева пишет о том, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские функции.

Понятие «конфликт» тесно связано с понятием «совместимость». Совместимость является двухполюсным феноменом: степень ее меняется от полной совместимости членов группы до полной их несовместимости. Позитивный полюс обнаруживается в согласии, во взаимной удовлетворенности, негативный полюс чаще проявляется как конфликт в коллективе. Согласие или конфликт могут быть не только следствием совместимости или несовместимости, но и их причиной: ситуационные проявления согласия способствуют повышению совместимости, возникновение же конфликтов – ее снижению. Конфликт представляет прежде всего такую форму выражения ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающим в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом.

Межличностный конфликт наиболее ярко проявляется в нарушении нормального общения или в полном его прекращении. Если же при этом общение имеет место, то оно носит часто деструктивный характер, способствует дальнейшему разобщению людей, усилению их

несовместимости. Но единичный, не повторяющийся конфликт свидетельствует лишь о ситуативной несовместимости индивидов. Такого рода конфликты, получающие позитивное разрешение, могут привести к повышению совместимости в группе.

При отсутствии четких норм такая деятельность становится неизбежно конфликтогенной. В целом повышение степени общности деятельности и усложнение взаимодействия ее участников ведут к усилению требований к уровню их совместимости. Когда взаимодействие становится очень сложным, видимо, возрастает вероятность возникновения неувязок и недоразумений. Последние могут быть исключены лишь при высокой степени совместимости членов группы. Но общая деятельность обладает свойством формировать и противоконфликтные механизмы: она способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других. Видимо, при усложнении общей деятельности нередко наблюдается лишь временное повышение, степени повышения конфликтности членов группы. Отсюда следует, что конфликтность в определенных случаях может выступать как показатель процесса позитивного развития группы, становления единого группового мнения, единых требований в открытой борьбе. От понятия конфликт следует отличать понятие конфликтность. Под конфликтностью мы понимаем частоту (интенсивность) конфликтов, наблюдаемых у данной личности или в данной группе.

Исходя из сказанного можно заключить, что факторы, влияющие на конфликтность, в общем виде те же самые, что и факторы, определяющие совместимость и несовместимость людей.

Каковы же эти факторы? Можно выделить две основные группы факторов, влияющих на совместимость в коллективе, - объективные характеристики коллективной деятельности и психологические особенности его членов. Объективные характеристики деятельности выражаются прежде всего в ее содержании и способах организации.

Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне: педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения. Что касается функциональных факторов, то они, видимо, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными.

Трудностью управления педагогическим коллективом является то напряжение, которое испытывают субъекты деятельности при решении определенной задачи. Наиболее трудными для решения задачами являются социально-психологические.

Директорам школ труднее всего дается: обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе учителей; решение задач формирования общественного мнения в педагогическом коллективе; критическое отношение учителей к недостаткам друг друга; воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию; анализ уроков; осуществление контроля и раскрытия творческих способностей учителей; стимулирование их трудовой активности; сплочение коллектива; регулирование взаимоотношений в нем; организация директором своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых.

В социальной педагогике существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками), внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Рассмотрим причины конфликтов некоторых типов.

Конфликты типа «учитель-ученик» возникают, по мнению учителей, по

поводу:

- нарушения дисциплины на уроке;
- плохого выполнения домашнего задания;
- нездорового отношения между учащимися.

С точки зрения же учеников причинами конфликтов с учителями являются:

- оскорбление со стороны учителя, грубость, несдержанность;
- необъективности при оценке знаний;
- неинтересное введение урока;
- неподготовленное домашнее задание;
- пропуск уроков.

Причиной многих конфликтов также является неуважительное отношение учителей к своим ученикам, нежелание или неспособность увидеть в ученике союзника и партнера по совместной деятельности.

Объективными причинами возникновения конфликтов на уроке могут быть:

- утомление учащихся;
- конфликты на предыдущем уроке;
- ответственная контрольная работа;
- ссора на перемене, настроение учителя;
- его умение или неумение организовать работу на уроке;
- состояние здоровья и личностные качества.

Большое влияние на конфликтное поведение школьников оказывает личность учителя. Ее воздействие может проявляться в различных аспектах.

Процесс обучения и воспитания, как и всякое развитие, невозможен без противоречий и конфликтов. Конфронтация с детьми, условия жизни которых сегодня нельзя назвать благоприятными, является обычной составной частью реальности. В конфликтах «учитель-ученик» можно выделить следующие подтипы:

- деятельности, возникающие по поводу успеваемости ученика,

выполнения им внеучебных заданий;

- поведения (поступков), возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе и вне ее;

- отношений, возникающих в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и учителей.

Таким образом, конфликт – это своего рода закономерность в процессе общения между учителем и учащимся. Он неизбежно будет возникать в силу определенных обстоятельств. Но учитывая их, можно суметь пресечь конфликт уже на стадии его зарождения. Педагогу необходимо знать и то, что ученик может видеть причину возникшего конфликта совсем иначе, чем видит её педагог. Это должно быть учтено на этапе урегулирования конфликта.

Ряд исследователей и школьных практиков доказывают следующую закономерность: ошибки учителей приводят к конфликтам, а конфликты вызывают стрессовые переживания.

Возможны также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

✓ стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

✓ стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадии осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

✓ стадию конфликтных действий;

✓ стадию снятия или разрешения конфликта.

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной

ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним.

Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром. [3].

Суть ее в следующем:

- определите проблему конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки;
- выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
- определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:

1) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;

2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;

3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;

4) создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;

5) выбрать новые пути разрешения конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие: неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова:

✓ стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

✓

✓ консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

✓ излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

✓ определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Как же себя вести руководителю с «конфликтной личностью»? Существует единственное средство - «подобрать ключик». Для этого попытайтесь увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же не смогли «подобрать к нему ключ», то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного действия.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого

человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Проблема конфликтов в педагогических коллективах относится к категории так называемых универсальных психологических проблем. М.М. Рыбакова утверждает, что педагогические конфликты вызваны целым рядом обстоятельств. К числу факторов, препятствующих формированию положительного социально-психологического климата, относятся конфликты в педагогическом коллективе.

Конфликты в педагогических коллективах делятся на две группы:

– Деловые возникают на почве несовпадения мнения коллектива при решении проблем делового характера могут возникать из-за несовпадения взглядов на ре преподавания и обучения, по разным причинам, связанным с условиями профессиональной деятельности.

– межличностные – «на основе противоречий в лично касаются восприятия и оценки друг друга, реальной или просто кажущейся несправедливости в оценке их действий, результатов работы» [26].

В большинстве случаев конфликты субъективны по своей природе и обладают какой-либо из следующих психологических причин: недостаточное знание о человеке; ошибочное осмысление действий: ложное соображение о том, о чем человек в реальности размышляет; неправильное истолкование мотивов сделанных поступков; неверное оценивание отношения одного человека к другому.

Конфликт в педагогических коллективах несет в себе и положительные функции:

– Конфликт вскрывает и разрешает все противоречия, способствует общему развитию. Своевременно выявленный и разрешенный

конфликт предотвращает серьезные конфликты, ведущие к новым последствиям.

– Конфликт выполняет, стабилизирует внутригрупповые и межгрупповые отношения, снимает социальное напряжение и увеличивает интенсивность связей, придавая обществу динамичность, поощряя творчество.

– Конфликт помогает получению информации о социальной среде, соотношении силового потенциала конкурирующих формирований. Это все положительные функции.

– Конфликт способствует нахождению союзников и врагов, товарищей и недоброжелателей.

Конфликт в педагогических коллективах также несет в себе и негативные функции: ведет к беспорядку и нестабильности; общество не в состоянии обеспечить мир и порядок; это борьба ведется насильственными методами; следствием конфликта являются большие материальные и моральные потери; возникает угроза для жизни и здоровья коллег.

К негативным конфликтам в педагогических коллективах относятся большинство эмоциональных конфликтов. В частности, конфликты, возникающие вследствие социально-психологической несовместимости людей. Негативными, считаются и те конфликты, которые затрудняют принятие необходимых решений. Тогда эти негативные последствия могут иметь и затянувшийся позитивный конфликт.

Б.П. Ковалев выделяет методы угасания конфликта

1. «Прямые методы угасания конфликта. Конфликт между членами группы - помеха нормальному общению и совместному труду, затрагивает всех. Миссия примирения конфликтующих лежит на старшем (по положению или по возрасту) лице - на преподавателе, руководителе, общественном лидере. Руководитель поочередно приглашает враждующих. Просит изложить причины, пресекая попытку очернения друг друга, требует фактов, а не эмоций. Как только приходит к определенному решению –

вызывает, просит в их присутствии высказать, что они считают нужным, прерывает нередко вспыхивающую при этом ссору между ними и объявляет им решение. Оно может оказаться в пользу одного, либо не в пользу обоих; в любом случае руководитель прям, деловит и основывается на авторитете этических традиции и официальных установлении, существующих в нашем обществе. Его решение: инцидент исчерпан, и возвращаться к нему - значит отнимать время и энергию у занятых людей» [29].

2. Педагог предлагает вступившим в конфликт сообщить о собственных претензиях друг к другу в групповом взаимодействии, на совещании. Окончательное решение он делает на основании сообщений коллектива по предоставленной проблеме, и тогда данный вывод провозглашается недовольному от лица коллектива, как непредвзятое и не подлежащее дальнейшему обсуждению.

3. Если конфликт, все же не затихает, руководитель должен прибегнуть к определенным действиям к конфликтующим (одному из нескольким); от вторичных острых замечаний до официальных взысканий: конфликт причиняет урон учебному заведению. Если данное не помогает, то он отыскивает схему развести конфликтующих в разные стороны.

В работе педагогического коллектива межличностные конфликты оказывают отрицательное влияние на качество образования воспитанников. Нужно различать противоречия, конфликты и расхождения суждений педагогов, которые часто приносят пользу для обучения и воспитания. При различных воззрениях педагогов, без принципиальных позиций на обучение и воспитание, воспитанники обретают вероятность познакомиться с многообразными точками зрения и могут столкнуться с возможностью обрести независимые выводы, что позитивно воздействует на их интеллектуальное и личностное развитие.

В зависимости от степени благоприятности исходов конфликта, выделяются способы поведения педагогов в конфликтных ситуациях:

1. Сотрудничество – такая форма поведения, которая не допускает

возникновения конфликта и противоречий. Стороны, между которыми есть противоречие, инициативно принимаются за его устранение, отыскивание коллективного решения, которое урегулировало все, и не прерывает влияния до тех пор, пока решение не будет вынесено.

2. Компромисс – способ поведения, когда нужное решение отыскивается, и в главной степени устраивает все стороны, но за счет отдельных уступок.

3. Избегание – уход в конфликтогенной ситуации.

4. Уступка – отречение от борьбы в сторону иного лица.

5. Соперничество – открытая конфронтация, если ни один из участников не хочет уступить другому.

Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении наличествующими взаимоотношениями содержится не столько в том, чтобы достичь совершенной сплоченности взглядов педагогов во всем, а чтобы существующие у них разногласия во взглядах не приводили к конфликтам.

«Конфликты нужно предупреждать, снимать, установив причину в следующей последовательности действий» [23].

1. Выяснить, почему этот педагог делает так, а не по-другому. В особенности значимо вести себя руководителю группы так, ибо он является образцом для подражания со стороны подчиненных.

2. Спровоцировать участвующих в конфликте на взаимодействие в прямом контакте друг с другом, на открытое, беспристрастное обсуждение и коллективное рассмотрение сформировавшегося обстоятельства. Настоящее требует от руководителя индивидуальной работы, имеющейся психологической подготовки к общению друг с другом, взаиморасполагающего позитивного настроения, сориентированного на снятие возникшего конфликта.

3. Временами подобные мероприятия не помогают. В этом случае надо организовать участвующим в конфликте такие обстоятельства для

работы, чтобы длительное время они не общались друг с другом. К такому нужно прибегать, когда конфликт порожден какими-то трудно-устраняемыми объективными причинами, не зависящими от людей. Обсуждение и принятие решений по вопросам поощрения нужно делать открытыми.

4. Конфликты личного плана предвзвешивать и ликвидировать сложнее, чем деловые, ибо они опираются на глубокие внутренние противоречия, объединены с взглядами на жизнь, характером; с принципами и социальной позицией. Когда немалая доля деловых конфликтов способна к разрешению сотрудничеством и компромиссу, большая часть личных конфликтов разрешается избеганием или уступкой. При возникновении конфликтной ситуации на личной почве руководителю нужно предпочесть определенную стратегию поведения, в следствии которой стороны конфликта научатся не принимать его, и станут признавать вероятность наличия другого мнения, отличного от его собственного.

В педагогическом коллективе они могут быть «внутриличностными – если даются противоречивые требования к ученику или производственные требования, которые не все согласуются с личностными потребностями и ценностям с межличностными - столкновение личностей; между личностью и группой – если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности; межгрупповыми – острые противоречия между формальными или неформальными группами» [52].

Необходимо предположить, что конфликтные столкновения остаются в стороне от наблюдений и переживаний. Что-то исчезло из памяти по другим причинам. Но для профессионального мышления будущего учителя важен факт возможности такой атмосферы взаимодействия с малышами, если главное в психологической уравновешенности и нет травм психики.

Г.Ю. Любимова выделяет позиции: «связь стиля управления педагога с организаторской деятельностью; динамика стратегий взаимосвязи педагогов в педагогическом конфликте; социальная роль в педагогическом коллективе учителя, влияющая на обострение межличностных отношений» [39].

Н.П. Аникеева выделила позиции педагогов в педагогическом коллективе, «которые мешают установлению нормальной психологического климата, и способствует развитию конфликтов. Это своеобразные социальные роли в педагогическом коллективе: «прима», общественный деятель», «генератор саморекламы», «патриарх», «имитатор»» [4].

«Прима» – модель поведения педагога высокого уровня в профессии, одного из лучших педагогов школы. Но это не разрешает подобному педагогу не признавать заслуги остальных, не менее благополучных коллег. Внешнее поведение «примы» благосклонно, а человек вызывает напряжение в группе. На уровне бестактных действий и намеков «прима» дает неизменно информацию, бесчестящую иных педагогов, педагогов успешных, поскольку исключительно они обнаруживаются явными конкурентами «примы». Тогда ведущей стратегией будет в поведении конкуренция.

Позиции «общественного деятеля», «генератора саморекламы» и «имитатора» инициируют конфликты, где есть стремление учителя создать позитивный имидж не за счет плодотворной деятельности, а через самопредставление.

В позиции «патриарха», ее негативное принятие со стороны молодых педагогов обусловлены постоянным недовольством, что позволяют некоторые опытные педагоги по отношению к молодым коллегам. Эта модель поведения проявляется в поучении, выражении недовольства. Хотят обозначать и представлять собственные профессиональные подходы.

В рассмотренных позициях педагогические работники стараются удовлетворить исключительно личные интересы и не способны к взаимоотношениям с коллегами на паритетном уровне. Они завышают собственные достоинства и пренебрегают недостатками. Граница терпимости в отношении других людей нужна для достижения намеченных целей и формирования наилучшей линии выхода из конфликта.

Нормативность педагогического конфликта явления будет источником развития участников. Педагог выполняет важные функции регулирования в

образовательном процессе и вне его: коммуникативные, организационные, конструктивные и гностические процессы. Педагоги, которые могут работать с педагогическим конфликтом, являются успешными в профессиональной деятельности, ибо сам факт рефлексивного подхода делает участника конфликта его экспертом. Тогда педагоги осознают необходимость и возможность решать все проблемы эффективно, так как оптимальные способы разрешения конфликта связаны с индивидуальными особенностями участников. Рефлексируя конфликтную ситуацию, педагог обучается помогать воспитанникам в их взаимоотношениях.

Г. Шварц выделяет группы конфликтов в коллективе: «профессиональные – конфликты препятствия к достижению цели, они нарушают деловые связи. Это – результат некомпетентности, непонимания учительской деятельности, безынициативности в работе» [40].

Конфликты ожиданий – «поведение педагога не соответствует нормам взаимоотношений, принятым в педагогическом коллективе, а поведение и деятельность не соответствуют их отношениям друг другу: бестактность по отношению к коллегам и ученикам, нарушение норм/этики, невыполнение требований коллектива. Конфликты возникают при нарушении взаимосвязей ролевого характера» [32].

Конфликты личностной несовместимости – плод особенностей личности группы в рамках педагогического процесса, специфика темперамента и характера. Проявление вспыльчивости, неадекватной самооценки и самомнения, эмоциональной лабильности. непомерная обидчивость находится в основании конфликта группы.

М.М. Рыбакова утверждает, что «педагогические конфликты вызваны целым рядом обстоятельств. Один из вынужденных методов завершения конфликта – принужденное М.М. Рыбакова говорит, что нужно «перевести отношения участников на уровень взаимоприемлимости для обеих сторон, переключить внимание с аффективно-напряженных отношений к деловым отношениям учебной работы». Необходимо сделать анализ ситуации,

который поможет построить собственное рациональное рассуждение по поводу возникшей ситуации» [32].

М.М. Рыбакова вместе с практическими работниками образовательных учреждений разработала варианты опорных схем для проведения анализа ситуаций. «Первый вариант дал анализ ситуации: описание ситуации и его участников; второй вариант предупреждал учителя о переходе ситуации в конфликт; помехи в этом (эмоциональное состояние, присутствие свидетелей, растерянность, неожиданность). Главное, какие приемы воздействия использует педагог, и как он их использовал; какую информацию получил педагог об успехах и просчетах; анализ поведения в ситуации ошибки; варианты отношений с учеником уже после конфликта» [32].

Конфликты в педагогических коллективах также классифицируют в соответствии со степенью нормативной регуляции: если на одном конце континуума институционализированные (дуэль), то на другом – абсолютно конфликтные (полное уничтожение).

Послеконфликтная стадия конфликтов в педагогических коллективах знаменует новую реальность: расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможное

На стадии разрешения конфликтов в педагогических коллективах есть варианты развития событий:

1. Видимый перевес одной стороны позволяет навязать более всего оппоненту свои условия прекращения конфликта.
2. Борьба может идти до полного поражения какой-то стороны, она тогда принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов.
3. Стороны идут на взаимные уступки в конфликте исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя.
4. Конфликт может быть остановлен и под давлением третьей силы. Как социальный конфликт он продолжается, если не будут реальные условия

его прекращения. Чем жестче очерчен предмет спора, чем очевиднее признаки победы и поражения сторон, тем больше шансов его локализации.

Способы разрешения конфликта в педагогических коллективах в изменении конфликтной ситуации путем воздействия на участников, или изменением характеристики объекта конфликта, либо иными способами.

В.И. Андреев [3] рассматривает часть их:

1. Устранение объекта конфликта и замена одного объекта другим.
2. Устранение одной стороны участников конфликта, изменение позиций одной из сторон.
3. Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта.
4. Получение новых сведений об объекте, создание дополнительных условий.
5. Недопущение непосредственного или опосредованного действия всех участников.

Приход педагогов к единому решению или обращение к арбитру при условии подчинения любому его разрешению.

Итак, конфликт в педагогическом коллективе представляет собой острые эмоциональные отношения между субъектами педагогического процесса по поводу трудноразрешимых противоречий, обусловленных противоположными потребностями, мотивами, целями, установками, взглядами, поведением, которые возникают в процессе взаимодействия и требуют перевода начавшегося столкновения в продуктивную форму с целью полного разрешения межличностных и внутриличностных противоречий для снятия негативных внутренних переживаний и гармонизации отношений.

1.2. Управление конфликтами в образовательной организации: предупреждение, регулирование и разрешение

«Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт» [22].

Конфликт в образовательной организации может носить конструктивный или деструктивный характер.

«Конструктивные конфликты в образовательной организации обычно приводят к принятию аргументированных решений, таким образом способствуют развитию прилегающей к ним социальной системе. Деструктивные, наоборот, способствуют разрушению этой системы, т.к. препятствуют эффективному взаимодействию. Таким образом, в зависимости от характера конфликта, можно целенаправленно воздействовать на его динамику в соответствии со своими целями и интересами» [22].

Управление конфликтами в образовательной организации – это «довольно сложный процесс, он включает в себя следующие виды деятельности, т.е. содержание управления: прогнозирование, предупреждение (возможно стимулирование), регулирование и разрешение конфликта» [22].

Прогнозирование конфликта в образовательной организации – это выявление субъектом управления причин данного конфликта в возможном его развитии. Чтобы спрогнозировать конфликт, нужно изучить все условия и факторы взаимодействия людей, а также их индивидуально-психологические особенности. Прогнозирование конфликта должно осуществляться на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации.

Предупреждение конфликта в образовательной организации – это вид деятельности, который направлен на создание таких условий жизнедеятельности, при которых исключается вероятность развития

конфликтов. Чаще всего предупреждение основывается на прогнозировании, т.е., например, получены данные о назревающем конфликте и сразу же предпринимается активная деятельность по его нейтрализации. Предупреждение должно происходить на этапе осознания конфликтной ситуации.

Стимулирование конфликта в образовательной организации – это вид деятельности, направленный на провокацию самого конфликта. К средствам стимулирования относят, например, обсуждение проблемного вопроса на общем собрании.

Стимулирование конфликта в образовательной организации, как и предупреждение, должно осуществляться на этапе осознания конфликтной ситуации.

Следующий вид деятельности – это регулирование конфликта в образовательной организации, он направлен на ослабление и в дальнейшем разрешение конфликта. Данный вид деятельности должен осуществляться на этапах начала открытого конфликтного взаимодействия и развития конфликта.

Наконец, последний вид деятельности – это разрешение конфликта, т.е. его завершение. Разрешение может быть полным и неполным. Полным разрешение считается тогда, когда ликвидированы все причины конфликта. Соответственно, неполное разрешение, когда ликвидированы не все причины конфликтных ситуаций. Все это происходит на этапе разрешения конфликта.

Также необходимо отметить предпосылки, формы и способы разрешения конфликта в образовательной организации.

«Предпосылки разрешения конфликта в образовательной организации заключаются в следующем: зрелость конфликта, наличие средств для его разрешения и потребность самих участников конфликта в его разрешении» [11].

Формы разрешения: уступка одной из сторон конфликта; нахождение компромисса; примирение конфликтующих сторон; начало сотрудничества

сторон по совместному преодолению противоречий [11].

«Способы разрешения конфликта в образовательной организации могут быть административными или педагогическими. Административные – это, например, увольнение, решение суда и т.д. Педагогические – беседа, разъяснение и т.д.» [54].

Среди технологий регулирования конфликта в образовательной организации можно выделить следующие: информационные, коммуникативные, социально-психологические и организационные.

Содержание информационной технологии заключается в исключении ложной и искаженной информации из информационного поля, а также устранение разнообразных слухов.

Коммуникативная технология – это обеспечение эффективного взаимодействия между субъектами конфликта.

Социально-психологическая технология заключается в работе с лидерами группы и самими микрогруппами, а также укреплении социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

И, наконец, «организационная технология представляет собой использование методов поощрения и наказания, а также изменение условий взаимодействия педагогов». [54]

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что управление конфликтом в образовательной организации – это сложнейшая задача. Вместе с тем ясно, что располагающий сведениями педагог способен воздействовать на динамику конфликта в соответствии со своими интересами.

Конфликт в образовательной организации – открытая форма существования противоречий интересов. Стиль руководства должен соответствовать уровню развития коллектива.

Для нормальной обстановки необходимо, чтобы позиция руководителя не противоречила положению группе. Вся деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены

педагогического коллектива. Значение имеет грамотная постановка контроля исполнения.

Педагог должен знать требования, которые предъявляются к объему и качеству работы, срокам контроля. Лучший контроль – это «систематическое внимание к работе педагога. Качественно выполненная работа должна быть отмечена руководителем. Важно помнить, что ничего не стоит так дешево и не ценится как дорого, как доброе слово» [41].

Критические замечания и форма их высказывания должна выбираться с учетом особенностей личности педагога. Конфликты могут возникать, если руководитель и подчиненные с разных позиций понимают стоящие задачи. Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострения между руководителем и педагогом, выделяют:

- взаимную неприязнь сторон; нарушение единства общественных и личных интересов; игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов и игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Взаимная неприязнь между руководителем и педагогом может быть порождена такими обстоятельствами: невыполнением руководителем своих обещаний; невниманием его к запросам и интересам педагогов. Ответная реакция - неприязнь к нему педагогов. Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений в педагогическом коллективе. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением, то может возникнуть конфликт.

Конфликты между педагогами различного уровня квалификации и возраста возникают в коллективах, где при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в системе образования структурах часто работают люди пожилого возраста и педагоги, в силу физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего труда. Такие обстоятельства способствуют

отчуждению и возникновению социально психологического напряжения в педагогическом коллективе, что всегда вынуждает людей искать другое место работы.

Представители различных возрастных групп в образовательной организации включаются в конфликты по разным причинам. Сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиции коллектива, стиля руководства. «В период адаптации все педагоги оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, подчинять свои интересы интересам дела. Но есть потом и новые проблемы. Если их невозможно удовлетворить, то отсутствие перспективы бывают источником конфликта. В зрелом возрасте педагога волнует: повышение квалификации, перспективы роста. Несоответствие между притязаниями и возможностью их реализовать может способствовать появлению конфликта. Такие кодексы являются содержанием современной теории управления конфликтом в системе образования, служат практическим руководством для регулирования поведения в конфликтах» [39].

Эта многообразная практика разрешения конфликтов в образовательной организации препятствует догматизации сложившихся правил и норм, способствуя совершенствованию и развитию. Знание природы, механизмов и фазы развития важно не только в плане управления конфликтом в педагогических коллективах, но и в теоретико-познавательном ракурсе. Конфликтологические знания помогают узнать и понять типы конфликтных личностей, разобраться в конфликтах, возникающих в педагогических коллективах.

Степень авторитета руководителя в образовательной организации определяют критерии эффективности взаимодействия.

1. Формальный авторитет обусловлен набором властных полномочий, прав, которые даст руководителю занимаемый пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить около 65% влияния на своих подчиненных. 100% отдачу он может получить,

опираясь дополнительно на свой психологический авторитет, состоящий из морального авторитета и функционального.

2. Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

3. Функциональный авторитет – определяет компетентность руководителя деловыми качествами, отношением к деятельности по профессии. Низкий функциональный авторитет приводит к потере влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию руководителя по отношению к подчиненным, отрицательный результат психологического климата в деятельности педагогического коллектива.

Результатом эффективной работы руководителя в образовательной организации будет состояние, когда каждый член педагогического коллектива предъявляет требования на фоне сознательного к себе принятия определенных ценностей и задач. Его задача – эффективное использование собственных, индивидуальных и групповых ресурсов. От него ждут положительных усилий по социально-психическому формированию трудового коллектива из совокупности работающих индивидов. В жизни нельзя избежать противоречий и конфликтов. Чаще всего не сами конфликты разрушительно действуют на педагогов затрудняют их совместную жизнь, а следствия некоторых форм поведения в нем: страх, враждебность, угрозы. Если эти переживания чрезмерно интенсивны и длительны, у педагогов возникает и закрепляется оборонительная реакция, такое поведение, что вплетается в структуру личности и искажает характер мышления, поступки и чувства.

Руководителю образовательной организации необходимо создавать объективные условия для снижения количества конфликтов в коллективе и найти неконфликтные способы разрешения противоречий; оптимизировать организационно-управленческие условия организации и функционирования учреждений, что является важной предпосылкой предупреждения и

нивелирования конфликтов; блокировать личностные причины возникновения конфликтов.

Конфликты могут быть «скрытыми и явными, но в их основе всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют в системе образования конфликт как отсутствие согласия между педагогами, сторонами, группами. Отсутствие согласия обозначено разными мнениями, взглядами, интересами, идеями, интересами. Это не всегда выражается в форме столкновения, конфликта. Происходит это тогда, если существующие противоречия и разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей» [35]. Тогда члены педагогического коллектива бывают вынуждены преодолеть их.

В развитии конфликта в образовательной организации возможно повторение конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Это изменение ситуации приводит к прекращению конфликта, а, возможно, и к началу нового. Значит, конфликт бывает функциональным, полезным для педагогического коллектива и образовательной организации в целом, дисфункциональным, если снижает качество труда, удовлетворение, ликвидирует сотрудничество между членами педагогического коллектива.

Считается, что руководителю педагогического коллектива нужно не устранять конфликт эффективно использовать его.

Первый шаг – понимание его источников. Следует выяснить, что это простой спор о ресурсах, недоразумение в какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей возникший из-за взаимной нетерпимости. Определив причины нужно минимизировать количество участников: чем лиц в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если и в процессе анализа конфликта руководитель педагогического коллектива не разберется в его природе и источнике, тогда он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов убедительно, чем мнение непосредственного руководителя. Тогда каждая конфликтная сторона может подозревать, что менеджер-арбитр в

определенных условиях или по субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. Тогда конфликт усиливается, так как «обиженной» стороне нужно бороться уже и против менеджера.

Существуют три точки зрения в отношении конфликта: руководитель педагогического коллектива считает, что конфликт не нужен и наносит образовательной организации только вред. В таком случае руководитель педагогического коллектива устранил его любым способом; сторонники иного подхода считают, что конфликт – это «нежелательный, но распространенный продукт в образовательной организации и руководитель педагогического коллектива должен устранить его. Некоторые, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не просто неизбежен, но и необходим и потенциально полезен» [11]. В зависимости от того, какой точки зрения придерживается руководитель педагогического коллектива, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим способы управления конфликтами в системе образования бывают разные.

В образовательных организациях даже с эффективным управлением конфликты всегда возможны, даже могут быть желательными, хотя не всегда с положительным характером. Иногда это мешает удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации. Обычно в работе образовательных организаций и отдельных педагогов в условиях конфликта выделяют следующие типичные ошибки.

1. Запаздывание в установлении границ именно по урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»).
2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснений его истинных причин.
3. Применение только силы, карательных мер к урегулированию или, наоборот, только дипломатических переговоров.
4. Стереотипное использование методов улаживания конфликта без

учета его вида и специфики в нелинейной, многомерной классификации.

5. Стремление при содействии политической интриги разыграть собственную игру с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно – для самого инициатора интриги).

В основании просчетов находится обычно, ошибочно выстроенная типология конфликтов, что обнаруживается безотносительным последствием некорректности применяемых установлений базового понятия и некорректности применения слов, обозначающих тип «работы с конфликтом». Представляется, что не так существенна типология конфликта, как типология форм его проявления.

Предотвращение конфликта в образовательной организации, называемое порой «профилактикой», как способ избежать его в самом начале – возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта.

Профилактика конфликтов в образовательной организации – «работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Во многих ситуациях конфликт в системе образования помогает узнать разнообразие точек зрения, дать дополнительную информацию, помогает выявить количество альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным и дает возможность выразить мысли, удовлетворяя личные потребности в уважении и власти» [33].

Особую сложность для руководителя педагогического коллектива представляет нахождение способов разрешения конфликтов.

Поведение в конфликте имеет измерения: напористость, настойчивость, что характеризует поведение педагогов, направленное на достижение собственных, часто меркантильных целей. Измерение в форме кооперативности характеризует поведение педагогов, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворения их потребностей. Сочетание данных параметров в разной степени выражения определяет пять способов разрешения конфликтов в системе образования.

Избегание, уклонение: малая напористость и кооперативность. При этой стратегии поведения действия руководителя педагогического коллектива направлены, чтобы выйти из ситуации не уступая, не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть все спорные вопросы, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

Принуждение (противоборство) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия руководителя педагогического коллектива направлены отстаивание всех интересов путем применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации победой, а может быть поражением, занятию жесткой позиции, проявление антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

Сглаживание (уступчивость) – слабая напористость вместе с высокой активностью. «Действия руководителя педагогического коллектива направлены на сохранение или становление хороших отношений, удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддержать

другого, не задевать чувств, учитывать его аргументы. Девиз: «Не стоит ссориться, ибо все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать»» [28].

Компромисс, сотрудничество – высокая напористость плюс вместе с высокой кооперативностью. В этом случае действия руководителя педагогического коллектива направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступить в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Среди большинства руководителей в системе образования наличествует точка зрения, что даже при совершенной твердости в собственной правоте следует не «вмешиваться» в конфликтную ситуацию вообще или отойти, чем войти в вскрытую конфронтацию. Если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость обернется ошибками в управлении и другими потерями. Выбор стратегии необходим для ликвидации противоречий. При этом сотрудничеством достигают эффективных и надежных результатов.

Выводы по первой главе

Поведение в конфликте имеет измерения: напористость, настойчивость, что характеризует поведение педагогов, направленное на достижение собственных, часто меркантильных целей. Измерение в форме кооперативности характеризует поведение педагогов, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворения их потребностей. Сочетание данных параметров в разной степени выражения определяет пять способов разрешения конфликтов в

системе образования.

Таким образом, в образовательной организации вводятся некоторые нормы поведения, и случается, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта в педагогическом коллективе и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться цели за счет других, а ищет лучший вариант для решения конфликтов.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Изучение конфликтного поведения работников образовательной организации

Изучение конфликтного поведения работников образовательной организации проводилось на базе Школа-сад гимназия ТОО «ANIRETAKE – 2010» г. Костанай, РК).

Цели опытно-поисковой работы:

- эмпирическое изучение конфликтного поведения работников образовательной организации;
- описание комплекса мероприятий, обеспечивающих управление конфликтами в образовательной организации.

Задачи:

1. подобрать адекватный целям исследования методический инструмент;
2. провести эмпирическое исследование и обнаружить преобладающие стратегии поведения в конфликте у педагогов дошкольных образовательных учреждений;
3. проанализировать полученные результаты, сделать выводы
4. разработать программу организационно-управленческой деятельности по предупреждению конфликтов в образовательной организации на примере Школа-сад гимназия ТОО «ANIRETAKE – 2010» с включением в него цикла занятий для педагогов по обучению их конструктивному поведению в конфликте.

В таблице 1 представлены критерии и показатели, рекомендованные

М.М. Рыбаковой [52] для оценки личностных особенностей поведения педагогов организации в конфликтных ситуациях, а также методики разных авторов для каждого из выделенных критериев.

Таблица 1 Структура и содержание диагностической программы изучения личностных особенностей поведения педагогов организации в конфликтных ситуациях

Критерии	Показатели	Диагностика
1. Способ поведения в конфликте:	Выявление стратегии поведения личности в конфликтной ситуации: соревнование, сотрудничество, приспособление, компромисс, избегание	Тест К.Н Томаса «Стратегии поведения в конфликте» Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной)
2. Коммуникативная толерантность	Определение уровня коммуникативной толерантности	Методика «Диагностика коммуникативной толерантности» (автор Бойко В.В)
3. Эмпатия	Оценка эмпатических тенденций личности, уровня эмоциональной отзывчивости на переживания других	Методика А. Мехрабиана и М. Эпштейна «Диагностика социальной эмпатии» (в адаптации Ю.М. Орлова и Ю.Н. Емельянова)
4. Самоконтроль в общении	Изучение уровня коммуникативного контроля	Тест на оценку самоконтроля в общении М. Снайдера

Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса

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

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

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

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

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

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

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

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

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

Б) Я первым стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

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

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении,

если он также идет на встречу.

13.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

17.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

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

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

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

20.А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

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

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

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

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25.А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26.А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27.А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему такую возможность – настоять на своем.

28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

После выполнения заданий всех методик, каждый из педагогов организации был отнесен к одному из уровней по своему поведению в конфликтных ситуациях – низкому, среднему или высокому.

Характеристика уровней конфликтности педагогов организации представлена в таблице 2.

Таблица 2 Характеристика уровней конфликтности педагогов организации

Уровень	Характеристика уровня
Низкий	1. Типы поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление 2. Абсолютная нетерпимость к окружающим 3. Низкий уровень эмпатических тенденций 4. Низкий коммуникативный контроль
Средний	1. Типы поведения в конфликтной ситуации: приспособление, соперничество 2. Средний уровень коммуникативной толерантности 3. Средний уровень эмпатических тенденций 4. Средний коммуникативный контроль
Высокий	1. Типы поведения в конфликтной ситуации: сотрудничество, компромисс 2. Терпимость ко всем типам партнеров во всех ситуациях 3. Высокий уровень эмпатических тенденций 4. Высокий коммуникативный контроль

Характеристика применяемых в нашем исследовании методик диагностики педагогов организации.

1. Тест «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» К.Н. Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной) использовался для изучения личностной предрасположенности педагогов организации к конфликтному поведению и выбор определенной стратегии поведения в конфликте: соперничество (конкуренция), приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

В опроснике этого теста каждая из выше названных стратегий поведения в конфликте описывается с помощью 12 суждений о поведении человека в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения в подобной конфликтной ситуации.

Оценивание результатов методики. Подсчитывается количество

баллов, набранных испытуемым по каждой шкале. Это дает возможность определить, какую стратегию поведения в конфликте он предпочитает использовать или постоянно ею пользуется в конкретных конфликтных ситуациях.

2. Методика «Диагностика коммуникативной толерантности» (автор В.В. Бойко) использовалась для оценки способности педагогов организации проявлять терпимость к другим людям в деловом и межличностном общении, а также в конфликтных ситуациях. Каждый испытуемый должен был выбрать из предлагаемых ему суждений, те которые, по его мнению, характеризуют его собственное отношение к другому человеку и его собственное поведение в той или иной ситуации. Методика направлена на выявление 9 особенностей поведения во взаимодействии с другими людьми. Оценивание результатов проводится на основе подсчета количества баллов, набранных каждым испытуемым, свидетельствующим о низком, среднем или высоком уровнях коммуникативной толерантности педагога.

3. Методика «Диагностика социальной эмпатии» А. Мехрабиана и М. Эпштейна (в адаптации Ю.М. Орлова и Ю.Н. Емельянова) позволила нам определить уровень развития эмоциональной отзывчивости педагогов организации на переживания других.

Социальная эмпатия, вслед за авторами этой методики, понимается нами как способность проникать в мир чувств другого человека и проявлять сочувствие, сопереживание любому его эмоциональному состоянию (радости или печали). В разнообразных жизненных ситуациях проявления социальной эмпатии зависят от разных факторов: от способности человека воспринять и понять эмоциональное состояние другого, от того, в каком эмоциональном состоянии находится сам человек, воспринимающий другого, от адекватности восприятия переживаний людей, от представления о вызвавших их причинах и т.д.. Важно определить: становится ли такая эмоциональная отзывчивость или нет той побудительной силой, которая направлена на оказание помощи другому.

4. Тест М. Снайдера использовался для оценки уровня самоконтроля педагогов организации в общении и межличностном взаимодействии. Такой самоконтроль очень важен в конфликтных ситуациях, поскольку от него зависит поведение человека в конфликте, его способность адекватно реагировать и вести себя в конфликтной ситуации, принимать правильные решения, выбор способов разрешения конфликта и т.д..

По мысли М. Снайдера, человек с высоким уровнем коммуникативного контроля способен управлять своими эмоциональными состояниями, он постоянно следит за своим поведением и хорошо знает, как себя надо вести в той или иной ситуации, в том числе – и в конфликте. У человека со средним уровнем коммуникативного контроля затруднена спонтанность самовыражения и он не любит непрогнозируемых ситуаций, к которым чаще всего относится конфликт. Человек с низким уровнем коммуникативного контроля более непосредствен и свободен в выражении своих эмоций, более «открыт» для других и мало подвержен изменениям в различных ситуациях.

Подсчет результатов по данному тесту производится следующим образом: по одному баллу начисляется за ответ «А» на 1, 5 и 7 вопросы и за ответ «В» на все остальные вопросы.

С целью выявления поведения педагогов в конфликтных ситуациях было проведено эмпирическое исследование на базе Школа-сад гимназия ТОО «ANIRETAKE – 2010». В нем приняли участие 20 педагогов, в возрасте от 25 до 48 лет и имеющие различный стаж педагогической деятельности – от 5 до 23 лет.

Количественные результаты диагностики педагогов по тесту «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» К.Н. Томаса представлены на рисунке 1.

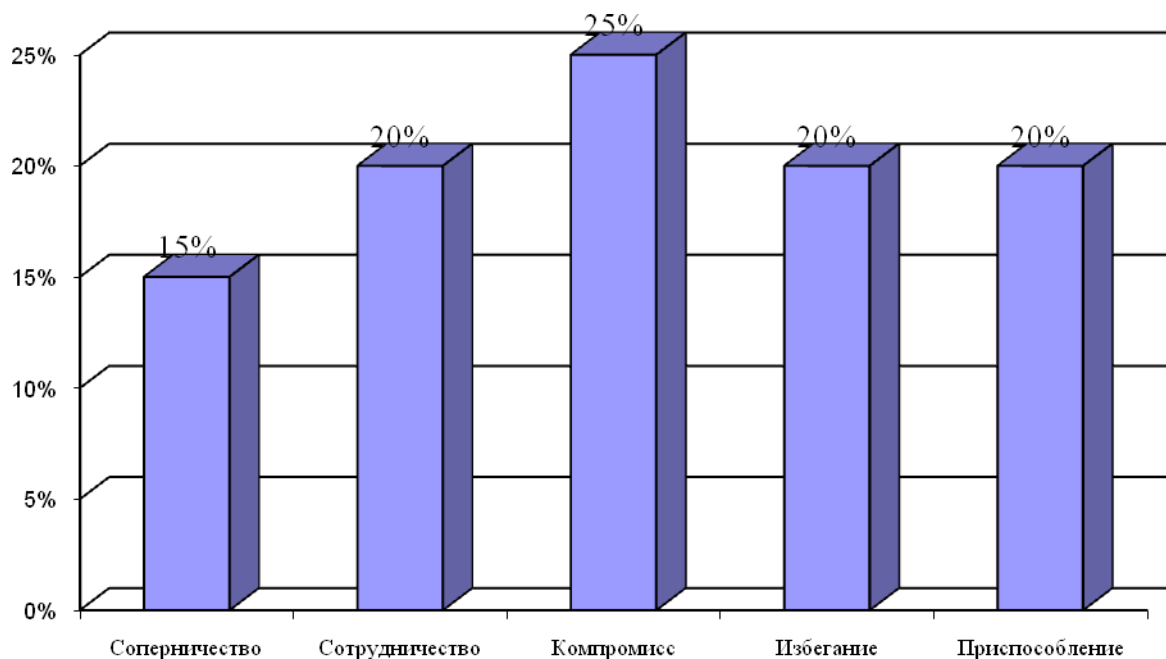


Рис.1. Результаты диагностики педагогов по тесту «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» К.Н. Томаса, в %

Анализируя данные, полученные в результате проведения теста «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» К.Н. Томаса (рис. 1), можно сделать вывод о том, что у 25% педагогов предпочитаемой стратегией поведения в конфликте является «компромисс». Для педагогов образовательной организации, предпочитающих компромисс, характерно стремление к достижению соглашения между участниками конфликта. Такое соглашение достигается путем взаимных уступок конфликтующих сторон. Для этой группы педагогов умеренно важны и цели, и взаимоотношения; такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения

Одинаковое количество опрошенных педагогов образовательной организации – по 20% предпочитают такие стратегии поведения в конфликте как «сотрудничество», «избегание» и «приспособление». Для способа поведения «сотрудничество» характерен поиск решений и выходов из конфликта, учитывающих интересы обеих сторон.

Способ поведения «избегание» характеризует отсутствие у данной

группы педагогов стремления к кооперации во время конфликта и свидетельствует о наличии у них тенденции к отказу как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими. Не способны к совместному поиску приемлемых для всех путей урегулирования конфликта.

Стратегия «приспособление» характеризуется готовностью человека принести в жертву собственные интересы ради интересов другого человека, неспособностью принимать собственные решения, стремление подчиняться воле другого человека.

15 % опрошенных педагогов образовательной организации предпочитают в конфликтной ситуации стратегию «соперничество», т.е. у них наблюдаются отсутствие стремления к кооперации с другими участниками конфликта в поиске путей его оптимального решения и тенденция к максимальному достижению собственных целей, удовлетворению собственных интересов и амбиций, даже в ущерб интересам других. Они не пасуют перед столкновениями, открыто идут в конфликт, достаточно агрессивно добиваются своих целей. Для них в первую очередь важна цель, а не взаимоотношения с коллегами. Они считают, что конфликты решаются лишь выигрышем одной из сторон и проигрышем второй. Такая стратегия поведения в конфликте не может быть эффективной для социально-психологического климата в организации и для продуктивности работы всего педагогического коллектива.

Количественные результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика коммуникативной толерантности» В.В. Бойко представлены на рисунке 2.

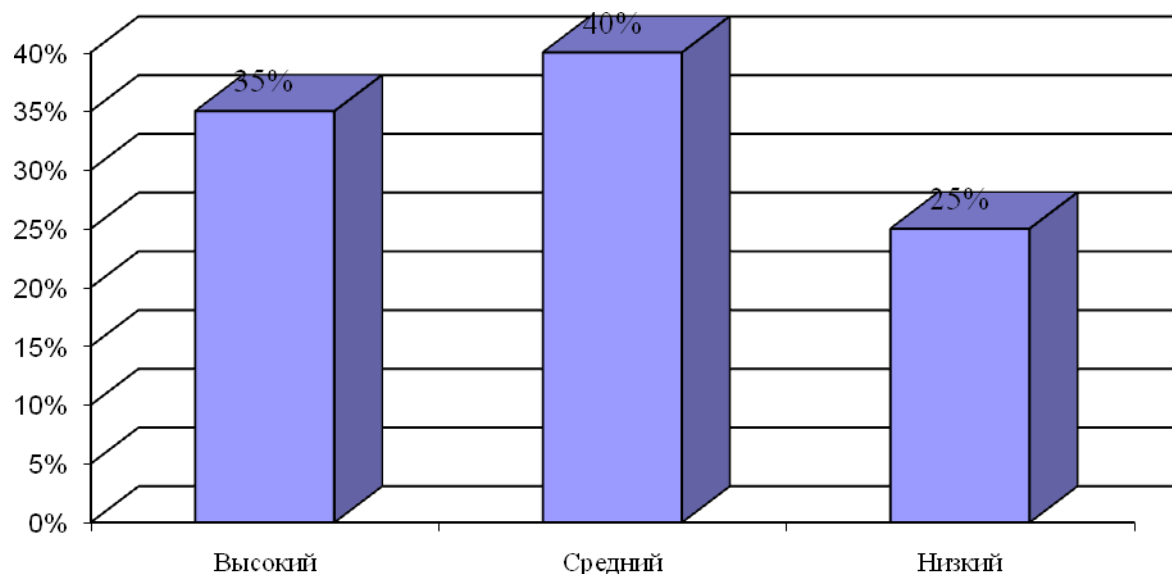


Рис. 2. Результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика коммуникативной толерантности» В.В. Бойко, в %

Анализ результатов, представленных на рисунке 2, позволяет утверждать, что большинство педагогов образовательной организации – 40% имеют средний уровень коммуникативной толерантности. Для педагогов с этим уровнем свойственны недостаточная уравновешенность в проявлении своих чувств и эмоций во взаимодействии с другими людьми, иногда они подвержены нервным срывам и слишком бурному выражению своих эмоций. Их готовность принимать индивидуальность других проявляется не всегда и не во всех случаях, иногда они высказывают слишком категоричные суждения в отношении других людей и проявляют неготовность приспособливаться к мнению и поступкам других.

35% педагогов образовательной организации имеют высокий уровень коммуникативной толерантности. Педагоги этой группы принимают индивидуальность других такой, какая она есть, они достаточно уравновешены в проявлении своих эмоциональных состояний и переживаний, они предсказуемы в своих отношениях к партнерам по взаимодействию и совместимы с очень разными людьми. Благодаря этим

достоинствам в организации, где работают педагоги с высоким уровнем коммуникативной толерантности, создается психологически комфортная обстановка и благоприятный социально-психологический климат для совместной деятельности и достижения синергического эффекта.

У 25% опрошенных педагогов был выявлен низкий уровень коммуникативной толерантности. Для педагогов этой группы характерны категоричность в оценках людей, неумение сглаживать неприятные чувства, неумение или неготовность принимать индивидуальность других людей, неумение приспосабливаться к привычкам других.

Таким образом, у педагогов организации преобладает средний уровень коммуникативной толерантности.

Количественные результаты диагностики педагогов образовательной организации по методике «Методика «Диагностика социальной эмпатии» представлены на рисунке 3.

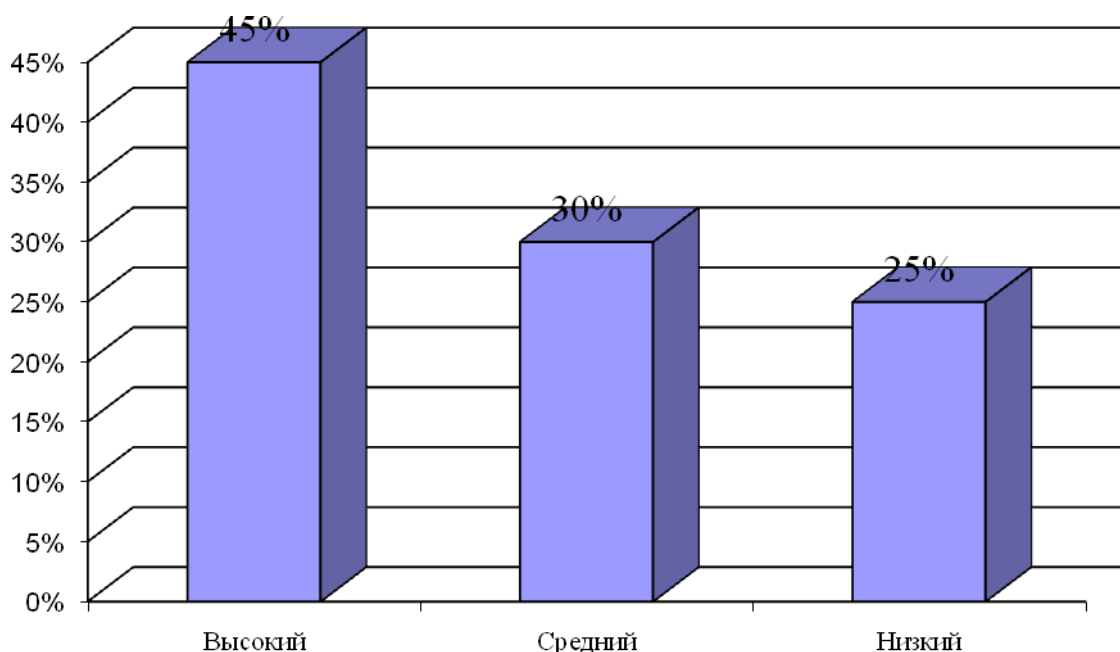


Рис. 3. Результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика социальной эмпатии», в %

Анализ результатов, представленных на рисунке 3, показал, что у большинства опрошенных педагогов образовательной организации – 45 % преобладает высокий уровень социальной эмпатии.

Для педагогов с таким результатом характерна высокая эмоциональная отзывчивость на переживания людей. Они обладают ярко выраженной способностью проникать в мир чувств другого человека и проявлять сочувствие или сопереживание любому его эмоциональному состоянию. Они правильно воспринимают и эмоциональные состояния других людей, адекватно на них реагируют, хорошо понимают причины этих состояний, и поэтому всегда готовы оказать другому человеку действенную помощь, в которой он нуждается.

У 30% опрошенных педагогов образовательной организации выявлен средний уровень эмоциональной отзывчивости.

Педагоги с этим уровнем не всегда готовы проникнуть в эмоциональный мир другого человека, иногда они ошибаются в правильном понимании эмоционального состояния другого и реагируют на это состояние не вполне адекватно. Их помощь и степень сопереживания зависят от ситуации и их собственного эмоционального состояния. Помощь другому они оказывают чаще всего по своему собственному желанию или нежеланию.

У 25% опрошенных педагогов образовательной организации был выявлен низкий уровень социальной эмпатии.

Педагоги с таким типом социальной эмпатии не способны глубоко проникать в мир чувств другого человека, из-за этой неспособности они демонстрируют неумение правильно воспринимать чувства и эмоции другого человека и адекватно на них реагировать, а также они не умеют или не желают оказывать помощь другому даже в форме сочувствия и сопереживания.

Количественные результаты диагностики педагогов по методике «Тест на оценку самоконтроля в общении М. Снейдера» представлены на рисунке 4.

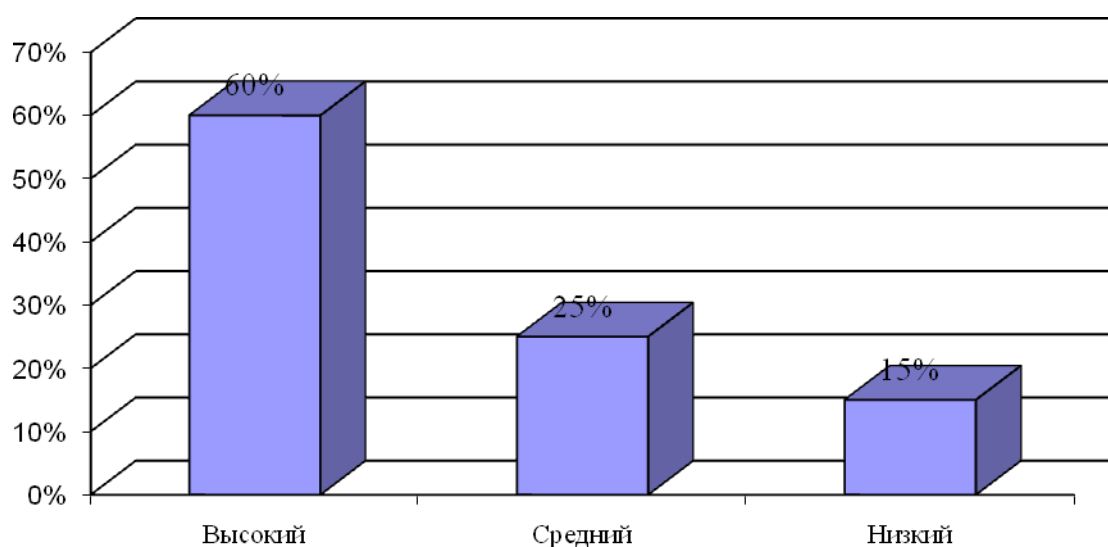


Рис.4. Результаты диагностики педагогов по методике «Тест на оценку самоконтроля в общении М. Снейдера», в %

Анализ результатов диагностики педагогов по методике «Тест на оценку самоконтроля в общении» М. Снейдера позволяет отметить следующее.

У 60% опрошенных педагогов наблюдается высокий уровень коммуникативного контроля. Педагоги, отнесенные к данной категории, способны управлять своим эмоциональным состоянием, они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменения ситуации, в том числе и конфликтной, хорошо чувствуют эмоциональные состояния других людей, могут предвидеть впечатление, которое производят на окружающих. Такой самоконтроль помогает им вести себя вполне адекватно в ситуации конфликта и принимать правильные решения по его разрешению.

У 25% опрошенных педагогов образовательной организации наблюдается средний уровень коммуникативного контроля. Данная категория педагогов во многом считается в своем поведении с окружающими людьми, они готовы идти на уступки и компромисс в конфликтной

ситуации. Однако они несколько теряются и не вполне адекватно ведут себя в спонтанных ситуациях, к которым относится и конфликт. Не способны самостоятельно принимать правильные решения по урегулированию конфликта в организации, им нужны совет, подсказка, помощь от других людей.

У 15% опрошенных педагогов образовательной организации наблюдается низкий уровень коммуникативного контроля. Им свойственна способность к искреннему самораскрытию в общении, выраженная прямолинейность в общении и проявлении своих эмоций. Их поведение устойчиво и нет мотивации к изменению в зависимости от ситуации. Это означает, что в конфликтной ситуации они ведут себя так же, как и всегда – проявляют открытость, свободно высказывают свое мнение, как положительное, так и отрицательное, дают оценку действиям других людей, которая не всегда является положительной. Такое их поведение чаще всего не приводит к разрешению конфликта, а провоцирует его продолжение или даже усугубление.

Количественные результаты уровня конфликтного поведения педагогов организации (по сумме баллов, полученных за все методики) представлены на рисунке 5.

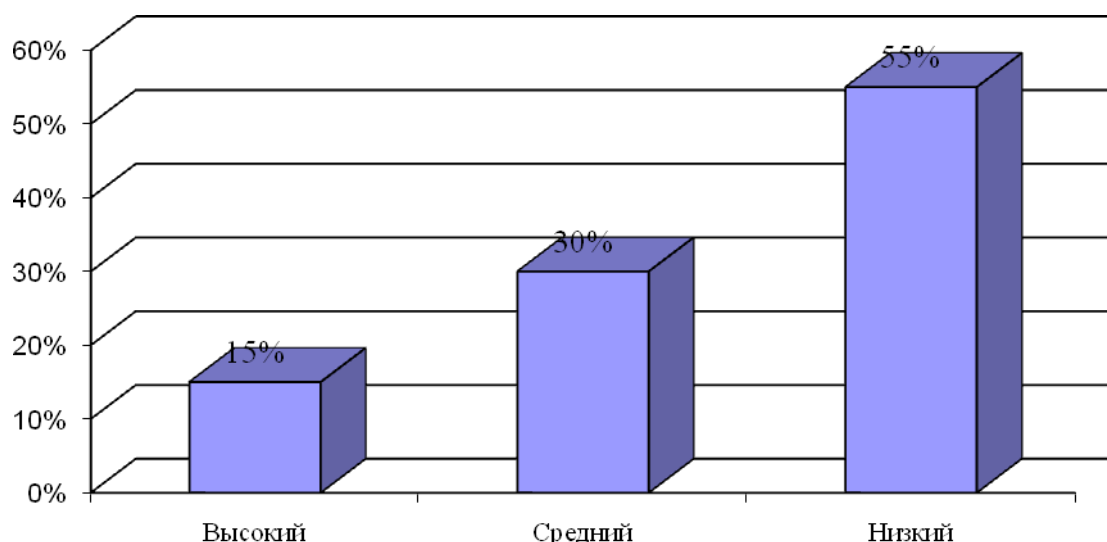


Рис.5. Уровень конфликтного поведения педагогов образовательной организации, в %

Обобщение результатов проведенного исследования позволяет сделать следующие выводы: у 15% опрошенных педагогов образовательной организации наблюдается высокий уровень конфликтного поведения, у 30% – средний и у 55% – низкий, что показано на рисунке 5. Предпочитаемым стилем поведения в конфликте большинство у педагогов образовательной организации является «компромисс». Также часто педагоги образовательной организации предпочитают такие способы поведения в конфликте как «сотрудничество», «избегание» и «приспособление». Большинство педагогов образовательной организации имеют средний уровень коммуникативной толерантности, высокий уровень социальной эмпатии, средний индекс агрессивности и враждебности в конфликтной ситуации. Также у большинства педагогов отмечен высокий уровень коммуникативного контроля.

Таким образом, изучение конфликтного поведения педагогов Школа-сад гимназия ТОО «ANIRETAKE – 2010» позволяет говорить, что уровень конфликтности их поведения средний. 25% педагогов в конфликтах придерживается стратегии компромисса. Они стремятся избежать открытого

противостояния, пусть и в ущерб личным интересам и целям. Это нельзя назвать продуктивным поведением, но оно способствует сохранению внутреннего «мира» в коллективе. В то же время значительное число педагогов (по 20%) в конфликте избирают стратегии сотрудничества, избегания или приспособления. В то же время проведенное исследование педагогического коллектива детского сада показало, что наблюдается достаточно благоприятная ситуация в сфере внутриорганизационной конфликтности. Педагоги в целом не ориентированы на эскалацию конфликтов, на их развитие, увеличение их частоты. Можно констатировать и тот факт, что в детском саду не ведется целенаправленная работа по управлению конфликтными ситуациями. Такая ситуация в организации недопустима. Хотя конфликтность педагогов пока средняя, однако необходима разработка и реализация системы мер по управлению конфликтными ситуациями. Прежде всего это касается организационных мер, которые могут быть реализованы через разработку и внедрение цикла занятий для педагогов образовательной организации по обучению их конструктивному поведению в конфликте.

2.2. Программа по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте

Для управления межличностными конфликтами в образовательной организации важно сформировать у педагогов конфликтологическую компетентность, обеспечивающую конструктивное поведение в конфликтах разного рода.

В рамках опытно-поисковой работы по теме исследования был разработан цикл занятий для педагогов образовательной организации, обеспечивающий:

- рост профессиональных умений педагогов по выбору педагогически адекватного способа поведения в конфликте;
- развитие коммуникативной толерантности, эмпатии, улучшение самочувствия при межличностном общении и коммуникативного самоконтроля в межличностном общении как составляющих конструктивного поведения в межличностных конфликтах.

Цель цикла занятий: предупреждение или профилактика возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

Задачи.

1. Формирование у педагогов умения выходить из сложных и критических ситуаций педагогического взаимодействия.
2. Освоение педагогами алгоритма решения конфликтных ситуаций.
3. Освоение социально адекватных и эффективных стратегий поведения в конфликтных ситуациях – сотрудничество, компромисс.
4. Обучение педагогов эффективным способам реагирования в конфликте и выражению негативных чувств социально приемлемыми способами.

Программа разработана специально для педагогов образовательной

организации на основе результатов диагностики, изложенных в параграфе 2.1. настоящей работы.

Программа строилась по типу тренинга и проводилась квалифицированным специалистом. С помощью тренинга были созданы необходимые условия для усвоения педагогами организации эффективных моделей взаимодействия при разрешении конфликтных ситуаций в целях сплочению педагогического коллектива.

Работа с педагогами проходила в форме групповых занятий. Форма проведения занятий – тренинговая группа, в которой каждый педагог чувствует себя принятым и понятым, пользуется полным доверием и не боится доверять другим сам, может свободно высказывать свое мнение, оспаривать мнения других членов группы.

Предлагаемая нами программа включает упражнения, основой для которых стали работы таких психологов, как: О.Н. Громова, П.О. Гриффин, Е.М. Дубовская, А.С. Залужский, Д.П. Зеркин, Г. Зиммель, Р.Л. Кричевский, В.А. Кременюк, Л. Козер, О.В. Левин, К. Левин, М.М. Лебедева, Б.Т. Лихачев, К. Лоренс, У. Мак-Дуглас, З. Фрейд.

В основном программа разработана в ключе организации межличностного взаимодействия педагогов в коллективе.

Данная программа опирается на ряд принципов:

1. Принцип добровольного участия в работе.
2. Принцип «я – высказываний».
3. Принцип «не перебивать, когда говорит другой».
4. Принцип толерантности по отношению к другим членам группы.
5. Принцип симпатии в участии – участник должен чувствовать себя в полной безопасности.
6. Принцип конфиденциальности.

План цикла занятий по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте представлен в таблице 7.

Таблица 7 План занятий по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте

№	Тема занятия	Цель занятия	Упражнения
1	Познакомимся	Установление контакта с участниками группы, создание доверительной, эмоционально комфортной и безопасной атмосферы, достижение взаимопонимания в целях плодотворной работы в рамках программы	«Познакомимся» «Комплименты» «Прогноз погоды» «Завершение»
2	Проблемы профессиональной деятельности	Продолжить знакомство с участниками тренинга, создать положительную мотивацию к совместной предстоящей деятельности на занятии, закрепить навыки самоанализа и рефлексии, способности к более глубокому самораскрытию	Игра «Камушек в ботинке» Упражнения: «Проблемы – на передний план» «Калейдоскоп» «Поменяемся местами» «Прощание»
3	Мой портрет	Снятие эмоционального и физического напряжения, активизация участников, заряд положительными эмоциями	«Спустить пар» «Шутливое письмо» «Мой портрет в лучах солнца» «Прощание»
4	Жизненные цели	Овладение навыками конструктивного выражения гнева. Развитие самопознания, рефлексии в группе, формирование положительного эмоционального климата.	Вступительное слово на тему жизненных целей. Упражнения: «Зеркало» «Кино» «Представление о времени» «Чувство времени» «Махнемся не глядя»
5	Доверие	Достичь оптимального уровня психологической совместимости	Упражнение «Я желаю тебе...» Мини-лекция на тему «Адекватная самооценка» Упражнения: «Цели и дела» «Сегодня первый день твоей оставшейся жизни» Игра «Дружеские руки»

6	Взаимопонимание	Снятие эмоционального напряжения в межличностном взаимодействии членов группы	«Цвет моего состояния» «Безмолвный крик» «Говорящие жесты» «Прощание»
7	Эмпатия	Умение поставить себя на место собеседника, развитие эмпатии. Умение смирять чувство гнева.	Приветствие Игра «Катастрофа» Обсуждение итогов игры.
8	Общение	Развить коммуникативные навыки в группе. Умение устанавливать контакты. Умение выходить из конфликта.	Вступительное слово на тему «Общение. Разрешение конфликта» Психогимнастика пары» «Молчаливые пары» Упражнения: «Узкий мост» «Я в конфликте» Дискуссия на тему «Пути выхода из конфликта»
9	Прощение	Умение распознавать эмоции окружающих, а также переносить свои с помощью рисунка.	«Пиктограммы» «Ладонка» «Три закона общения» «Прощание»
10	Ковер мира	Закрепление представлений участников о своей уникальности, обогащение сознания позитивными, эмоционально-окрашенными образами личности.	«Ковер мира» «Я реальный, я идеальный» «Подарок» «Прощание»

Включенный в программу социально-педагогический тренинг состоял из 10 занятий. Длительность занятия – 60 минут.

Программу рекомендуется проводить два раза в неделю в специально оборудованном помещении для тренинга.

Каждое тренинговое занятие имеют чёткую структуру, оно состоит из нескольких взаимосвязанных частей, а именно:

1. Ритуал приветствия, цель которого – настроить педагогов на

совместную работу, сплотить участников группы, создавать атмосферу группового доверия, принятия, безопасности и эмоционального комфорта.

2. Разминка, которая проводится для того, чтобы воздействовать на эмоциональное состояние участников (бодрый, радостный, доброжелательный настрой) и повысить уровень их активности. Разминка выполняет важную функцию настройки на продуктивную групповую деятельность.

3. Основное содержание занятия – совокупность функциональных упражнений и техник, направленных на решение общих задач тренинга по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте.

4. Рефлексия занятия, которая предполагает, что в конце каждого занятия педагоги дают две оценки занятия: эмоциональную (понравилось - не понравилось, как себя чувствовали эмоционально – комфортно – некомфортно) и смысловую (почему это важно для каждого конкретно, зачем и чему мы научились, что запомнилось больше всего).

5. Ритуал прощания, который представляет собой смысловое завершение занятий, пожеланию всем участников успехов в достижении поставленных целей.

Программа тренинга состоит из трех блоков:

1. Установочный блок: знакомство с участниками, установка психологического контакта, знакомство с целями, задачами и правилами занятий, сплочение группы для достижения поставленных целей и задач.

2. Коррекционно-развивающий блок: коррекционно-развивающие воздействия, влияющие на личность каждого педагога, с целью повышения уровня коммуникативных навыков, устранения агрессивных тенденций и последующего положительного межличностного взаимодействия между участниками. Проведение занятий, способствующих формированию у педагогов умений выбирать педагогически целесообразную стратегию поведения в конфликте, развитию коммуникативной толерантности, эмпатии,

эмоциональной отзывчивости и коммуникативного самоконтроля в межличностном общении.

3. Обобщающий блок: подвести итоги занятий, оценка произошедших изменений в личности педагогов и прощание в игровой форме.

Реализация программы тренинга по предупреждению конфликтов в образовательной организации позволила осуществить обучение педагогов образовательной организации навыкам самопознания, развить их представления о ценности педагогической деятельности и роли учителя в современном обществе, развить у педагогов чувство уверенности в собственных силах, а также способность наиболее успешно реализовывать себя в межличностном поведении и взаимодействии, в том числе в конфликтных ситуациях, которые могут возникнуть в организации. Это всё необходимо для того, чтобы, обеспечить педагогов образовательной организации средствами, позволяющими им наиболее эффективно вступать в различные виды отношений, решать встающие перед ними каждодневные задачи, не бояться вступать в конфликты, если этого требует педагогическая ситуация и разрешать эти конфликты социально приемлемыми способами.

Методы работы с педагогами организации, применяемые на тренинге, были разнообразны, в основном использовались психокоррекционные и развивающие игры и упражнения, дискуссии на различные профессиональные темы.

Например, игра «Камушек в ботинке» (занятие №2 по теме «Проблемы профессиональной деятельности»).

Цель: отработка умения сообщать о своих трудностях, как только те возникают.

В начале игры ведущий (педагог-психолог) дает педагогам инструкцию, построенную на метафоре – развернутом сравнении маленького камушка и проблемы, которая может возникнуть у человека. Ведущий рассказывает участникам о маленьком камушке, который попадает в ботинок

и сначала приносит небольшие неудобства и неприятности, а потом, если его быстро не выбросить из ботинка, может поранить ногу так сильно, что придется обращаться к врачу. Так маленькая проблема становится большой.

Затем педагог-психолог просит педагогов осознать тот факт, что описанный выше камешек похож на проблемы, которые могут возникнуть в профессиональной деятельности педагогов. Поэтому ни в коем случае нельзя оставлять эти проблемы нерешенными и самое лучшее, что можно сделать в такой ситуации – сообщить о такой проблеме другим членам группы для того, чтобы решить ее совместными усилиями.

Так в работу группы вводится правило: если у кого-то из участников есть проблема, то он говорит фразу «Камушек в ботинке», и все остальные сразу же понимают, что о ней необходимо поговорить и разрешить эту проблему. Педагогам предлагается обдумать, если ли у кого-нибудь из них такая проблема для общего обсуждения. Если ее нет, то педагог говорит: «У меня нет камушка в ботинке», а если такая проблема есть, то она говорит

«Камушек в ботинке», потом излагает суть своей проблемы, и проводится ее общее обсуждение, во время которого педагоги делятся своим опытом и предлагают конструктивные решения проблемы. Так, были обсуждены такие профессионально важные для педагогов детского сада проблемы, как «общение с «трудными» родителями, которые не выполняют единых требований к воспитанию ребенка в детском саду и в семье», «конфликт между заведующей детским садом и воспитателем по поводу стиля общения с родителями», «конфликт между двумя воспитателями, которые работают с одной возрастной группой детей, по разработке планов образовательной работы с детьми» и т.д.

Упражнение «Мой портрет в лучах солнца» (занятие №3 по теме «мой портрет»).

Это упражнение имело своей целью: способствовать углублению процессов самораскрытия, обучение педагогов находить в себе главные индивидуальные особенности, определять свои личностные достоинства и

недостатки для дальнейшего самосовершенствования.

Педагог-психолог дала педагогом задание нарисовать солнце и центре его написать свое имя или нарисовать свой портрет. Затем она попросила вдоль лучей солнца написать все свои достоинства, все хорошее, что педагог о себе знает. Это был ответ на вопрос: «Почему я заслуживаю уважения?». Упражнение способствовало формированию адекватной самооценки педагогов.

Дискуссия на тему «Пути выхода из конфликта» (занятие №6 по теме «Общения») прошла очень оживленно, педагоги, отвечая на заданные педагогом-психологом вопросы, активно высказывали свое мнение, аргументировали его, приводили примеры из своей профессиональной деятельности. Для обсуждения им были предложены следующие вопросы:

- Каких правил, по Вашему мнению, лучше всего придерживаться в конфликтной ситуации?
- Каковы, из Вашего личного опыта, могут быть исходы конфликтных ситуаций?
- Какую стратегию поведения в конфликте Вы предпочитаете и почему? (Уход от конфликта (избегание), сглаживание конфликта, компромисс, сотрудничество, конфронтация, принуждение). Каковы, на Ваш взгляд, достоинства и недостатки выбранной Вами стратегии поведения в конфликте?

Во время проведения дискуссий педагог-психолог постоянно придерживалась следующих требований.

- 1) проявляла внимание, уважение к каждому участнику, сочувствие к нему (если это было необходимо), терпимость к его слабостям, выдержку;
- 2) общалась с каждым спокойным тоном;
- 3) строила свои оценочные фразы таким образом, чтобы не обидеть или не оскорбить участников тренинга, а вызвать у них нейтральную или положительную реакцию;
- 4) постоянно поддерживала с участниками тренинга обратную связь,

при обращении к каждому педагогу называла ее по имени и отчеству, смотрела в глаза, следила за изменениями позы, мимики для того, чтобы вовремя оказать педагогу помощь, поддержку, стимулировать его поощрением, похвалой, советом или рекомендацией;

5) чуть затягивала темп беседы, если участник был взволнован;

6) ставила себя на место педагога, чтобы понять, какие события, причины привели его в это состояние;

7) давала каждому участнику выговориться, не перебивала его монолог, даже если он был затянут по времени;

8) постоянно подчеркивала общность целей, интересов, показывала каждому участнику свою искреннюю заинтересованность в решении его проблемы;

9) старалась подчеркнуть лучшие качества педагога и говорила о том, что именно они всегда ей помогут преодолеть любую конфликтную ситуацию, справиться со своим состоянием.

Упражнения завершения «Прощание» (проводится на завершающем занятии тренинга). Участники группы встают в круг, берутся за руки, и каждый педагог высказывает свое мнение о том, насколько эффективным лично для нее был этот тренинг, насколько он оправдал ее ожидания, что нового открыла педагог в межличностных отношениях и в поведении в конфликтах, оказал ли тренинг положительное влияние на выбор стратегии педагога в конфликте, получили ли развитие такие личностные качества педагога, как коммуникативная толерантность, эмпатия, коммуникативный самоконтроль в межличностном общении, насколько улучшилось самочувствие педагога при решении конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

Выводы по второй главе

Реализация программы тренинга по предупреждению конфликтов в образовательной организации позволила осуществить обучение педагогов образовательной организации навыкам самопознания, развить их представления о ценности педагогической деятельности и роли учителя в современном обществе, развить у педагогов чувство уверенности в собственных силах, а также способность наиболее успешно реализовывать себя в межличностном поведении и взаимодействии, в том числе в конфликтных ситуациях, которые могут возникнуть в организации. Это всё необходимо для того, чтобы обеспечить педагогов образовательной организации средствами, позволяющими им наиболее эффективно вступать в различные виды отношений, решать встающие перед ними каждодневные задачи, не бояться вступать в конфликты, если этого требует педагогическая ситуация и разрешать эти конфликты социально приемлемыми способами.

Методы работы с педагогами организации, применяемые на тренинге, были разнообразны, в основном использовались психокоррекционные и развивающие игры и упражнения, дискуссии на различные профессиональные темы.

В дополнение к тренингу руководителю образовательной организации по управлению конфликтами рекомендуется:

- соблюдать оптимальность подбора своих заместителей и обучения их конструктивному поведению в конфликтных ситуациях;
- следить за тем, чтобы все рабочие места и должности в детском саду были заняты квалифицированными специалистами, так как недостаточное число сотрудников в образовательной организации может стать причиной нестойкости педагогического коллектива и образовать почву для развития конфликтов;
- опираться в работе на самых активных и авторитетных представителей коллектива, т.е. неофициальных лидеров, которые

пользуются безусловным доверием остальных работников;

- предупреждать конфликты и, если они возникли, то находить из них такой выход, который бы способствовал сплочению, а не разъединению педагогического коллектива;

- использовать социально и психологически приемлемые способы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов, которые способствовали бы образованию у педагогов взаимопонимания, стремления оказать действенную помощь в разрешении конфликта (увлекать педагогов собственным примером, использовать тренинги, деловые игры, способы убеждения, поощрения, стимуляции и мотивации и т.п.).

Таким образом, для управления межличностными конфликтами в образовательной организации нами разработана и успешно опробована программа, основанная на использовании цикла занятий по обучению педагогов образовательной организации конструктивному поведению в конфликте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликт является важной неотъемлемой частью жизни, как отдельного человека, так и общества в целом. Он представляет собой столкновение, спровоцированное противоречиями взглядов, интересов в процессе взаимодействия больших и малых социальных групп. Конфликты могут проявляться практически во всех сферах деятельности человека. Важной особенностью является умение предвидеть конфликт и своевременно его предотвратить, приводя конфликтующие стороны к единому мнению.

Среди зарубежных психологических исследователей конфликта выделяются (З. Фрейд, Альфред Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, Г. Салливан, С. Сигеле, К. Лоренц, Н. Миллер, К. Левин, А. Басе, А. Бандура, Г. Гурвич, Д. Мид, Д. Шпигель). В отечественных исследованиях конфликта значимы труды (Е. Дубовской Р. Кричевского, А. Сухова, А. Бодалева, В. Казанцева).

Под конфликтом понимается, как правило, столкновение противоположных интересов или направленностей, разворачивающееся между разными индивидами (межличностный конфликт), что чаще всего связано с особенностями социальных взаимоотношений, или внутри психической организации индивида (внутриличностный конфликт).

Проблема конструктивного разрешения конфликтов заключается в создании условий взаимоотношений людей, которые сводят к минимуму риск возникновения конфликтов между ними.

Конфликт является необходимым условием и одновременно результатом общественной динамики, то есть эволюция общественного устройства берет начало в социальном конфликте и результатом общественной динамики являются условия для конфликтной ситуации.

Большое значение имеют конфликты, возникающие в образовательной сфере. На сегодняшний день становится популярным формирование конфликтологических компетенций у педагогов. Педагог должен обладать навыками, позволяющими предвидеть и уметь конструктивно разрешить

конфликт в учебно-педагогической сфере. Виды педагогических конфликтов исследовались (С.Е. Аксененко, А.Я. Анцуповым, Ю.В. Гиппенрейтер, А.И. Донцовым, Б.П. Жизневским, Я.Л. Коломинским, Д.М. Маллаевым, Л.А. Петровской, Т.А. Репиной, А.А. Рояк, М.М. Рыбаковой, А.И. Шипиловым).

Педагогическая деятельность предполагает общение с большим количеством людей, относящихся к разным возрастным категориям и имеющим различный социальный статус, что неизбежно приводит к конфликтам.

В образовательной организации не только реализуется образовательный процесс, но и осуществляется групповое взаимодействие совершенно разных людей. В ходе таких взаимодействий возникают разногласия, которые участники стремятся разрешать различными способами.

Педагогическая сфера является важным социальным институтом, направленным на формирование личности. Поэтому здесь крайне важны благоприятные социально-психологические условия. В процессе своей деятельности педагог может сталкиваться с конфликтами различного характера. Они могут возникать между воспитанниками в борьбе за лидерство, между педагогом и родителем, вставшим на защиту своего ребенка. Педагог занимает особое место в проблеме предотвращения конфликтов.

Результаты изучения конфликтного поведения работников образовательной организации на начальном этапе опытно-поисковой работы показали, что предпочитаемым стилем поведения в конфликте большинство у педагогов образовательной организации является «компромисс». Также часто педагоги образовательной организации предпочитают такие способы поведения в конфликте как «сотрудничество», «избегание» и «приспособление». Большинство педагогов образовательной организации имеют средний уровень коммуникативной толерантности, высокий уровень

социальной эмпатии, средний индекс агрессивности и враждебности. Также отмечен высокий уровень коммуникативного контроля.

Полученные результаты позволили сформировать программу для педагогов образовательной организации по обучению их конструктивному поведению в конфликте. Цикл занятий строится по типу тренинга и проводится квалифицированным специалистом. С помощью тренинга создаются необходимые условия для работы с группой педагогов по усвоению новых, эффективных моделей взаимодействия и дальнейшему сплочению педагогического коллектива. Тренинг включает 10 занятий, каждое из которых занимает около одного часа.

Таким образом, в работе теоретически обоснован и разработан цикл занятий для педагогов образовательной организации по обучению их конструктивному поведению в конфликте. Реализация программы тренинга по предупреждению конфликтов в образовательной организации, позволит осуществлять обучение педагогов образовательной организации навыкам самопознания, развить представления о собственной ценности, уверенности в собственных силах, а также способности наиболее успешно реализовать себя в поведении и взаимодействии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллахвердова, О.В. Конфликтология [Текст] / О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов, Е.Н. Иванов, А.С. Кармин, А.В. Липницкий. - СПб., 2020. – 315 с.
2. Аллахвердова, О.В. Основы конфликтологии [Текст] / О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов, Е.Н. Иванов, А.С. Кармин, А.В. Липницкий. – СПб., 2010. – 260 с.
3. Андриади, И.П. Основы педагогического мастерства. Учебное пособие для студентов сред. пед. учеб. заведений [Текст] / И. Андриади. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 160 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для ВУЗов [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Эксмо, 2013.- 503 с.
5. Аржаков, М.В. Управление конфликтами [Текст] / М.В. Аржаков, Н.В. Аржакова, В. И. Новосельцев. - Воронеж: Кванта, 2005. - 179 с.
6. Аржаков, М.В. Управление конфликтами [Текст] / М.В. Аржаков, Н. В. Аржакова, В. И. Новосельцев. - Воронеж: Кванта, 2005. - 179 с.
7. Аржаков, М.В. Управление конфликтами [Текст] / М.В. Аржаков, Н. В. Аржакова, В. И. Новосельцев. - Воронеж: Кванта, 2007. - 198 с.
8. Бабосов, Е. М. Социология: энциклопедический словарь [Текст] / Е.М. Бабосов. – Москва: URSS: Либроком, 2018. – 473 с.
9. Бандурка, А. М. Психология управления [Текст] / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. - Харьков: Фортуна-пресс, 2018. - 464 с.
10. Бандурка, А. М. Психология управления [Текст] / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. - Харьков: Фортуна-пресс, 2008. - 464 с
11. Богатырева, Н. Конфликтогены, или Как себя вести в конфликте [Текст] / Н. Богатырева // Секретарское дело. - 2008. - N 10. - С. 50–55. |

12. Бодалев, А.А. Личность и общение [Текст]. – М., 1983. – 150с
13. Большая энциклопедия психологических тестов [Текст] / А. А. Карелин. - Москва: ЭКСМО, 2008. - 416 с
14. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородкин - Новосибирск: Наука, 1989. 120 с.
15. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ. [Текст] / Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, 2005. – 320 с.
16. Вердербер, Р. Психология общения [Текст] / Р. Вердербер, К. Вердербер; Пер. с англ. - 12-е изд. - Санкт-Петербург: Нева, 2015. - 320 с.
17. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология: учебное пособие [Текст] / Н.Ф. Вишнякова. - 3-е изд. – Минск: Университетское, 2002. - 318 с.
18. Гражданское самочувствие учителей Московской области [Текст] // Информационно-аналитический материал по результатам мониторингового социологического исследования. М.: ИПК и ПРНО МО, 1994. С. 11.
19. Громова, О. Н. Конфликтология: курс лекций [Текст] / О.Н. Громова; Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ». - Москва: ЭКСМО, 2020. - 320 с.
20. Дискуссии. Проблемы конфликтологии [Текст] // Социологические исследования. 1993. - № 9.- С. 52-57
21. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебное пособие [Текст] / А.В. Дмитриев. – 4-е изд. перераб. - Москва: Альфа-М, 2013.- 335 с.
22. Добрович, А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М., 1987; Общение как педагогическая проблема [Текст] // Сб. научных трудов / Под ред. А.В. Мудрика. – М., 1974;
23. Дорохова, Л. Били ли мальчика? // Учит. газета. 1991. N 4. С. 11
24. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов.- Москва: Питер, 2019. - 384 с.
25. Запрудский, Ю.Г. Социальный конфликт [Текст]. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 1992.
26. Запрудский, Ю. Г. Внутри конфликта [Текст] / Ю. Г. Запрудский // Социс. - 2003. - N 7. - С.51-52.

27. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для вузов [Текст] / А. Г. Здравомыслов. - Москва: Аспект Пресс, 1995. – 317 с.
28. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для вузов [Текст] / А. Г. Здравомыслов. - Москва: Аспект Пресс, 2005. - 315 с.
29. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций [Текст] / Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480 с.
30. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций [Текст] / Д.П. Зеркин. – М., 2008. - 543 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» [Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2013. - 82 с.
32. Климов, Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. пособие [Текст]. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», 2001. – 192с.
33. Краткий психологический словарь [Текст] / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. - Ростов н/Д: Феникс, 1998. 150 с.
34. Кулиев, Т.А. Руководитель и коллектив: взаимодействие [Текст]. – М.: Знание, 1990.
35. Мелибруда, Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения [Текст]. – М.: Прогресс, 1986.
36. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. - М.: Дело, 1992. 279 с.
37. Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь [Текст]. - Прайм: Еврознак, 2005.
38. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии [Текст] / Под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2000.- 560 с.
39. Познякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов - следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом [Текст] / Е.

Позднякова // Секретарское дело. - 2003. - N3(32). - С. 75–76.

40. Позднякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов - следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом [Текст] / Е. Позднякова // Секретарское дело. - 2013. - N3(32). - С. 122–123.

41. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии [Текст] / Под ред А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2000.- 560 с.

42. Практикум по экспериментальной психологии [Текст] / Под ред. А. А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2018.- 260 с.

43. Робер, М.А. Психология индивида и группы [Текст]. - М.: Прогресс, 1988. – 142 с.

44. Светлов, В.А. Управление конфликтом: новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Текст] / В. А. Светлов. – Санкт-Петербург. 2003. – 136 с.

45. Светлов, В.А. Управление конфликтом [Текст] / В. А. Светлов. - Санкт-Петербург: [Б. и.], 2003. - 136 с

46. Скотт, Дж. Г. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Дж. Г. Скотт. - Киев: Верзинин и к0, ЛПД, 1991.

47. Царский, В. Современный психологический справочник менеджера [Текст] / В. Царский. - Москва: Рипол Классик, 2002. – 448 с.

49. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М., 1979. 160 с.

50. Шаленко, В.Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения [Текст] // Социальный конфликт. 1999. - №3. - С. 11-29.

51. Шмелёв, А.Г. Острые углы семейного круга [Текст] / А.Г. Шмелев. – М., 1986. – 270 с.

52. Щербак, В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии [Текст] / В.Е. Щербак // ЭКО. 1990, № 11. С. 27-48.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса

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

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

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

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

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

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

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

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

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

Б) Я первым стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

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

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

13.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

17.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

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

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

спорные вопросы.

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

20.А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

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

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

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

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25.А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26.А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27.А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему такую возможность – настоять на своем.

28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29.А) Я предлагаю среднюю позицию.

Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Опросник SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994.)

Инструкция. «Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях.

Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ - да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ - нет, это совсем не так)».

1 - нет, это совсем не так

2 - скорее нет, чем да

3 - затрудняюсь ответить

4 - скорее да, чем нет

5 - да, совершенно верно

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.

2. Объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.

3. Советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.

4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).

5. Вы полагаетесь на свою интуицию.

6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.

7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.

8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.

9. Решая неприятные проблемы, выходите из себя и можете «наломать немало дров».

10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, Вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.

11. Стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.

12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.

13. Без необходимости не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.

14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.

15. Иногда предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.

16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).

17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.

18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.

19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.

20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом

случае другие люди.

21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.
22. Считаете, что во всех случаях лучшее «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».
23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.
24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.
25. Позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы - крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.
26. Считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.
27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.
28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.
29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.
30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.
31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».
32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.
33. В конфликтной ситуации убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».
34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).
35. Бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.
36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».
37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.
38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.
39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает Вам в трудных ситуациях.
40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.
41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.
42. По возможности избегаете решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.
43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.
44. Ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.
45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).
46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.
47. Считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).
48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.
49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».
50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.
51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.
52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.

53. Цель оправдывает средство.
54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Уважаемые коллеги!

В нашей организации проводится исследование с целью выявления причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе. Просим Вас принять участие в данном исследовании.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте какой-либо знак (+, крестик и т.д.) против того ответа, который соответствует Вашему мнению. Анкетирование анонимное.

Просим Вас серьезно и ответственно отнестись к участию в исследовании.

1. Ваше отношение к конфликтам?

Позитивное	Скорее позитивное, чем негативное	Нейтральное	Скорее негативное, чем позитивное	Негативное

2. Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в педагогическом коллективе?

- Администрация – педагог;
- Педагог – педагог;
- Педагог – ученик;
- Педагог – родитель.

3. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами (*возможны несколько вариантов ответов*)?

- Слишком высокие требования администрации.
- Нарушение этики общения.
- Ошибки в подборе и расстановки кадров.
- Ошибки в организации контроля.
- Просчеты в планировании.
- Нарушение педагогами трудовой дисциплины.
- Неспособность принять адекватное решение
- Недостаточный уровень подготовленности педагогов к трудовой деятельности.
- Игнорирование педагогами замечаний администрации.
- Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.
- Другие причины (укажите какие)

4. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом (*возможны несколько вариантов ответов*)?

- Невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом.
- Несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему.
- Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.
- Нарушение этики общения.
- Другие причины (укажите какие)

5. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и учеником (*возможны несколько вариантов ответов*)?

- Нарушение дисциплины учащимся за время пребывания в школе.
- Неподготовленность ученика к уроку.

- Неуважительное отношение ученика к педагогу.
 - Неуважительное отношение педагога к ученику.
 - Неприязнь ученика к педагогу.
 - Неприязнь педагога к ученику.
 - Другие причины (укажите какие)
6. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями (*возможны несколько вариантов ответов*)?
- Невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка.
 - Недовольство родителей результатами обученности ребенка.
 - Недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в ученическом коллективе.
- Нарушение этики общения.
 - Другие причины (укажите какие)
7. Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?
- да;
 - нет;
 - затрудняюсь ответить;
 - меня это не интересует;
8. Какого рода конфликты существуют в Вашем педагогическом коллективе:
- Администрация – педагог;
 - Педагог – педагог;
 - Педагог – ученик;
 - Педагог – родитель.
9. Ваши предложения по предотвращению (или разрешению) конфликтов в педагогическом коллективе.

Благодарим Вас за участие в исследовании!