



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  
образовательной организации**

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

Проверка на объем заимствований:  
87,53% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«11» января 2023 г.

Зав. кафедрой ЦИПО и ПМ

  
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

  
Студент группы ЗФ-309-169-2-3  
Бухаршина Марина Антано

Научный руководитель:

к.п.н., доцент  
Корнеева Н.Ю.



Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ	
1.1. Сущность и содержание организационных конфликтов, причины их возникновения.....	10
1.2. Классификационные признаки конфликтов в педагогической среде..	23
Выводы по 1 главе .....	39
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ШКОЛЫ	
2.1. Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива ....	41
2.2. Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами.....	76
Выводы по 2 главе .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире все сферы жизнедеятельности людей пронизаны противоречиями, которые создают основу для различного рода конфликтных ситуаций. Их число неуклонно возрастает в условиях перманентного кризиса, в котором находится современное общество. Конфликты и конфликтные ситуации в системе образования во многом обусловлены авторитарной системой управления педагогическим процессом. Происходящие экономические и социальные преобразования меняют содержание и функции образования.

Школа, являясь социальным институтом, испытывает прямое влияние обострения противоречий в обществе. Поскольку в ней пересекаются учебная, трудовая и семейная деятельность людей, в школьные конфликты вовлечены участники различного статуса и возраста. Даже не являясь участниками конфликта, учащиеся могут ощутить его негативные последствия и усвоить отрицательные стереотипы поведения. Перед современным педагогом встает задача конструктивной работы по предупреждению и разрешению конфликтов, представляющих опасность для нормального функционирования учебно-воспитательного процесса.

Анализ специальной литературы, изучение практического состояния проблемы позволяют утверждать, что на сегодняшний день процесс подготовки будущего учителя к предупреждению конфликтов в его многообразных аспектах до сих пор не стал предметом комплексного исследования. Учителя в основном имеют отвлеченное представление о методах работы с конфликтами в различных системах взаимоотношений, как в качестве участника, так и в качестве посредника и нуждаются в дополнительных знаниях и подготовке к разрешению конфликтов.

По проблеме конфликтов насчитывается значительное количество научных работ, диссертационных исследований, монографий и статей по философии, социологии, психологии и педагогике. Наиболее значительные

труды принадлежат Н. В. Брудному, Здравомыслову А.Г, Кибанову А.Я., Ворожейкину И.Е., Захарову Д.К., Г. А.Тазееву и др. Анализ литературы по проблеме педагогического конфликта свидетельствует о возросшем профессиональном интересе отечественных ученых В.И. Андреева, Т.В. Драгуновой, О.В. Лишина, Л.А. Петровской, Н.В. Ключевой, Учадзе, С. С., Н.Н. Юрьевой, и др. к поиску концептуальных механизмов и эффективных средств управления конфликтными ситуациями.

**Актуальность** темы заключается в том, что педагог, работая с коллективом учащихся, как правило, находится в сильном психическом напряжении, поскольку он должен эффективно регулировать как свое поведение, так и поведение своих воспитанников в различных ситуациях. Необходимость снижения конфликтности в педагогическом взаимодействии обостряет актуальность изучения проблемы педагогического конфликта.

Выделенные противоречия определяют следующую проблему исследования: недостаточная разработанность педагогических технологий в области разрешения конфликтов и малое количество литературы по данной теме приводит к тому, что молодые специалисты недостаточно готовы к решению конфликтных ситуаций, возникающих в педагогическом процессе

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами.

**Объектом** данного исследования является педагогический коллектив школы.

**Предметом** - социально – психологический климат и уровень конфликтности в коллективе.

**Гипотеза исследования.**

Если реализовать рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций, способствующие повышению удовлетворенности членов коллектива образовательной организации, то повысится уровень психологического климата в коллективе и эффективность работы организации в целом.

### **Задачи исследования:**

1. Изучение теоретических основ управления конфликтами;
2. Изучение методов управления конфликтами;
3. Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива школы;
4. Определение уровня развития конфликтности в коллективе;
5. Оценка системы процесса управления конфликтами в школе;
6. Разработка рекомендаций, способствующих повышению удовлетворенности членов коллектива;

### **Теоретико-методологическая основа исследования:**

- работы по типологии конфликта: Анцупов А.Я., Шепилов А.И.; Бодалев А.А.;
- исследования межличностных конфликтов: Бородкин. Ф.М., Коряк, Н.М.; Вердербер Р.; Волкова Н.Д.; Финогенко В.С.;
- изучение особенностей педагогических конфликтов: Емельянов, С.М.; Запрудский Ю.Г.; Здравомыслов. А.Г.; Климов, Е.А.; Козер, Л.;
- исследования зарубежных ученых: Томас К.; Деллингер С.

### **Положения, выносимые на защиту:**

1). Уровень конфликтности в коллективе составляет 43%, при этом скрытые конфликты обнаруживают себя в 5% случаев. Педагогическое мастерство приобретается только с годами упорного труда над собой. Оно является следствием личностного роста, который не возможен без конфликтов, вернее, эффективного их разрешения самим человеком.

2). Решаясь на создание конфликта, необходимо учесть ряд условий.

1. Противоречие в его начальной стадии должно уже реально присутствовать в отношениях между субъектами, и педагог должен его видеть.

2. Отсутствие сторонников социально-ценностной позиции педагога может оказаться препятствием в реализации конфликта, так как осознание

противоречия будет находиться далеко за пределами реального уровня развития детей. Идя на конфликт, преподаватель должен наверняка знать, что у него есть сторонники.

3. В процессе создания конфликта противоположные взгляды должны быть высказаны, а это предполагает наличие выразителей мнений сторон.

4. Педагог не имеет права пойти на создание конфликта, если он не владеет технологией разрешения конфликта.

5. Конфликт создается в тот момент или доводится до такого уровня, когда возникает обоюдная потребность в его разрешении.

3). Исходя из всего вышесказанного и основываясь на результатах анализа предложен ряд рекомендаций по улучшению использования персонала школы, включающих:

1. Комплексную программу «Здоровье». Для этой цели необходимо планирование, организация и осуществление диспутов, проведение лекций и семинаров по различным формам активного обучения принципам здорового образа жизни;
2. Обновление Web-сайта школы;
3. Программу улучшения условий труда;
4. Программу повышения качества образования;
5. Введение платных секций.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит усовершенствовать систему использования трудовых ресурсов в школе, повысить производительность труда, снизить уровень конфликтности на 32 %, так же возможно привлечение новых специалистов, в целом мероприятия будут способствовать снижению конфликтности в организации.

**Научная новизна** работы заключается в том, что в ней систематизированы теоретические подходы к исследованию конфликтов в педагогическом коллективе; разработаны рекомендации по профилактике конфликтов.

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

**Практическая значимость работы:** предлагаемые результаты исследования могут быть использованы в практике руководителей, заместителей руководителя, педагогов образовательных организаций.

**Методы исследования:**

- теоретические методы: анализ литературы по теме исследования, обобщение, систематизация теоретического материала;
- эмпирические методы: наблюдение, беседа, диагностическое интервью, анкетирование, опрос, разработка теоретически обоснованного механизма управления по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

**Экспериментальная база** исследования. Исследование осуществлялось на базе КГУ «Общеобразовательная школа №18 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

**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 школы (констатирующий эксперимент).

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.) – разработка теоретически обоснованных рекомендаций по регулированию конфликтного поведения педагогов.

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 ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1. Сущность и содержание организационных конфликтов, причины их возникновения

Начало третьего тысячелетия отмечено значительным усложнением и нестабильностью общественной жизни в Казахстане. Подобные изменения сопровождаются повышением социально-психологической напряженности, что, в свою очередь, приводит к росту конфликтности общества.

Столкновения субъектов педагогического процесса являются частью учебно-воспитательных ситуаций, в которых конфликтность является отображением закономерности педагогического взаимодействия субъектов образования. Одна из трудностей педагогического взаимодействия состоит в его высокой конфликтности. Педагог, работая с коллективом учащихся, как правило, находится в сильном психическом напряжении, поскольку он должен эффективно регулировать как свое поведение, так и поведение своих воспитанников в различных ситуациях. Необходимость снижения конфликтности в педагогическом взаимодействии обостряет актуальность изучения проблемы педагогического конфликта.

Конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системе связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта [24].

Конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами

или группами, т.е. это столкновение противоположных целей, позиций взглядов субъектов взаимодействий. Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным [38].

В отечественной педагогической науке конфликт определяется как: важная сторона взаимодействия людей, своего рода клеточка бытия (Н.В. Гришина); столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями (А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский); наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов); столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей (Э.А. Уткин).

Конфликт всегда является негативным социальным явлением, поскольку он препятствует созданию нормального рабочего климата и успешной совместной деятельности в трудовом коллективе (В. Брудный, Н. Гришина, А. Ершов, Е. Кузьмина, Т. Полозова, А. Свенцицкий, В. Семов, А. Тазеев, Р. Хабибуллин). Конфликт – это естественное условие сосуществования людей, взаимодействующих друг с другом, поскольку конфликт является так называемым инструментом развития организации и любого общества в целом. Именно конфликт (при правильном использовании сложившейся ситуации в коллективе) позволяет выявить проблемные места коммуникативного взаимодействия членов общества и разрешить эти противоречия (С.Ивченков, П.Кузнецов, А.Понукалин, А.Прусак, А.Слепухин) [13].

Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, спорами, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Но конфликт также помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную энергию,

позволяет проанализировать большое количество альтернатив. В действительности, нет необходимости в устранении конфликтов, однако целесообразно стараться снизить уровень конфликтного противостояния путем педагогически рационального их разрешения, выводящего на новый уровень личностного развития субъектов взаимодействия и, как следствие, на предупреждение конфликтов.

Педагогический конфликт – нормальное социальное явление, вполне естественное для такого динамичного социума, каким является современная школа. 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 [13].

Конфликт в педагогическом взаимодействии определяется как способ разрешения противоречий, возникающих в педагогическом взаимодействии, объективируемый заведомо различным статусом, уровнем личностной зрелости, жизненным опытом и особенностями мироощущения субъектов педагогического взаимодействия (сущностные признаки), а также несовпадением педагогических целей, способов их достижения и индивидуальных особенностей учащихся (динамические признаки).

Применительно к педагогическому взаимодействию учителя и ученика выделены следующие функции:

- информационная - информирование о наличии противоречия, требующего разрешения;
- познавательная - стимулирование познание интересов, ценностей, позиций, сталкивающихся в противоборстве субъектов педагогического взаимодействия;
- образовывающая - приобретение субъектами педагогического взаимодействия полезного опыта разрешения противоречий;
- интегративная - содействие объединению субъектов педагогического взаимодействия на основании совместного противостояния оппонентам;

- социализирующая - ускорение адаптации отдельных индивидов к коллективу.

Таким образом, организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, руководители должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Модель конфликта показана на рисунке 1.1.

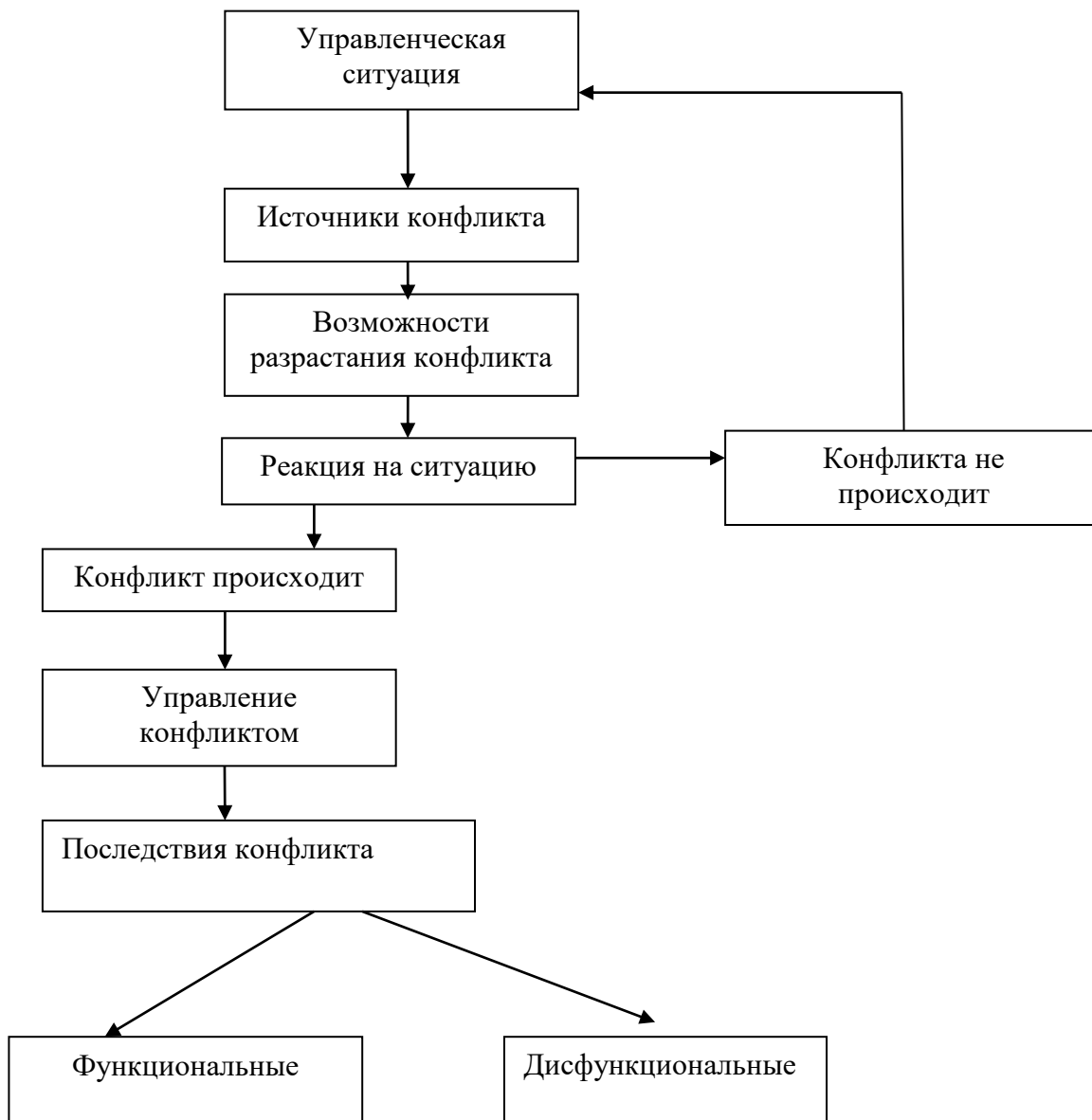


Рисунок 1.1- Модель конфликта

Природа трудовых конфликтов между сотрудниками с большим стажем и новыми сотрудниками коренится в их фиксированности на разных стадиях совместной деятельности. В ситуации противостояния многие опытные сотрудники организации, пытаясь соответствовать требованиям современности, зачастую начинают предъявлять обществу призрачные, уже отработанные копии в виде образцов, норм, правил и ценностей. В случае с «новичками» имеет место иная ситуация. Не желая копировать образцы, либо идентифицировать себя с укорененными образцами мышления и поведения, «новички» оказываются «вне коллектива». Это подтверждают идею Л.Козера о положительных функциях конфликта: борьба за статусы, ресурсы и позиции между сотрудниками организации становится одной из форм социализации в трудовом коллективе.

В то же время, в педагогическом взаимодействии особая роль отводится работе с детьми. На развитие, формирование и становление личности несовершеннолетнего влияют: негативная социальная ситуация развития, дефекты семейного воспитания, недостаточное педагогическое воздействие, создающие предпосылки к кризису идентичности, трансформации мотивов и потребностей, социальной дезадаптации и, как следствие – поведенческим девиациям.

Девиантность как социальный феномен представляет собой сложное общественное явление, выражающееся в устойчивых негативных формах поведения, обусловленных деформацией структуры социальных связей несовершеннолетнего. Девиантное поведение личности учащегося оказывает влияние на обострение социальных отношений «педагог-ученик», что ведет к возникновению конфликтных ситуаций [8].

Возрастные особенности учеников, определяющиеся специфическими чертами поколений, их ценностные предпочтения, привычный уклад жизни, пересекаясь с социальными, создают еще больший конфликтный потенциал.

Школьники младших классов наиболее редко вступают в конфликты взаимодействия с учителем в силу характерной данному возрасту

недолговечности эмоциональных переживаний. У ребёнка младшего школьного возраста начинает формироваться и проявляться собственная позиция, собственное мнение, которое нередко противоречит мнению взрослого, но недостаточно навыков отстаивания этой позиции. В конфликтной ситуации ребенок младшего школьного возраста всегда ждет от педагога помощи и поддержки.

Старших школьников отличает увеличение числа конфликтов в педагогическом взаимодействии. Причинами этого является: предъявление к взрослым завышенных требований при снисходительном отношении к собственному их несоблюдению; сосуществование в поступках и сознании старшеклассников принципиальности в большом и беспринципности в малом; эмоционально завышенные переживания личных неудач, неприятностей, гипертрофируемых в горе, толкающих старшеклассника к неоправданным поступкам.

Подростковый возраст, связанный с самоутверждением и самореализацией личности ребенка, и осложненный радикальной физической перестройкой организма, является наиболее конфликтным возрастным периодом.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Причины конфликта, порожденные в трудовом процессе, вызываются факторами, препятствующими достижению людьми главной цели трудовой деятельности - получению запланированных результатов.

Конфликты в деловой среде вызываются различными причинами и протекают при неодинаковых обстоятельствах. Чаще всего они вызываются

нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникают в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей, различных оценок и подходов. Самое верное средство ликвидировать конфликты такого рода состоит в том, чтобы найти все-таки такие общие ценности, оценки и подходы, которые принимали бы конфликтующие стороны.

Анализ психолого-педагогической литературы позволил выделить причины неэффективного взаимодействия учителя и родителей:

1) Организационно-педагогические - использование по преимуществу коллективных форм работы с родителями; отсутствие постоянных двусторонних контактов; сохранение в деятельности учителя привычных стереотипов, устаревших приемов; отсутствие индивидуальной педагогической позиции; низкий уровень педагогической культуры, общепедагогические и методические ошибки [31];

2) Психолого-педагогические - недостаточная компетентность педагога в вопросах семейного воспитания; отсутствие учета особенностей каждого родителя в процессе организации взаимоотношений; преобладание авторитарного стиля взаимодействия учителя и родителей; непонимание педагогом внутренней позиции родителей; неумение наладить контакт с родителями; неумение конструктивно подходить к разрешению конфликтов; негибкость мышления педагога; стереотипность оценки мышления и деятельности учеников; шаблонный подход к детям, слабое развитие у педагога коммуникативных умений и способностей, коммуникативной структуры в целом; сложности в управлении собственным психическим состоянием в процессе общения [26].

Среди огромного множества причин конфликтов, выделяют общие и частные, таблица 1.1.

Таблица 1.1 - Отличительные признаки причин конфликта

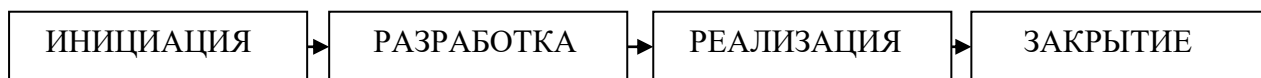
Причины		Отличительные признаки
Общие	Социально-политические и экономические	Связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране. Непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании. Низкая заработная плата. Падение престижа педагогической профессии. Отсутствие государственной системы воспитания. Содержательное и методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса.
	Социально-демографические	Отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.
	Социально-психологические	Отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.
	Индивидуально-психологические	Отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).
Частные	Неудовлетворенность условиями деятельности, организацией труда педагогов	Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта
	Нарушение служебной этики	
	Нарушение трудового законодательства	
	Ограниченность ресурсов	
	Различия в целях, ценностях, средствах достижения целей	
	Неудовлетворительные коммуникации	
Необъективность оценки педагогами знаний учащихся, их поведения		

В приложении А представлена классификация организационных причин конфликтов.

Динамика взаимоотношений сотрудников и команды в организации может быть рассмотрена в рамках жизненного цикла организации. Стадии и этапы жизненного цикла во многом определяют причины и типы



конфликтов. Взаимосвязь причин проектных конфликтов и стадий жизненного цикла организации представлена на рисунке 1.2.



Сотрудники	Сотрудники	Сотрудники	Сотрудники
1. Различие в целях и интересах сотрудников и заинтересованных сторон 2. Нехватка ресурсов 3. Различие в представлениях о своей роли в организации 4. Установление партнерских отношений	1. Коллегиальное принятие решений 2. Участие в команде 3. Невыполнение договорных обязательств 4. Распределение полномочий на уровне сотрудников	1. Закрытие этапов и расчеты по договорам 2. Участие в команде и принятие решений 3. Внесение изменений 4. Нарушение договорных обязательств	1. Недостижение целей, углубившееся противоречие между целями организации и целями сотрудников 2. Закрытие договоров и выявление нарушений 3. Применение санкций
Команда	Команда	Команда	Команда
1. Различия в личных, командных целях и целях организации 2. Незнание особенностей организации, ОСУ организации, системы управления организацией в целом и пр. 3. Различие в представлениях об организации, способах достижения цели и критериях оценки 4. Разделение полномочий 5. Несовместимость	1. Статусно-ролевое деление и лидерство 2. Формирование групповых норм и правил командной деятельности 3. Определение совместного процесса 4. Конфликт формальной и неформальной структур 5. Взаимоотношения администрации и лидера 6. Ограниченные ресурсы 7. Групповые решения	1. Распределение ресурсов 2. Изменения в организации 3. Повышение эффективности 4. Групповые решения 5. Распределение вознаграждения 6. Статус 7. Реорганизация команды 8. Власть и лидерство	1. Причина конфликтов – превышение сроков 2. Нехватка и превышение ресурсов 3. Близость закрытия организации, неуверенность в завтрашнем дне 4. Распределение вознаграждения

Рисунок 1.2 - Причины конфликтов на различных стадиях жизни организации

Таким образом, чем дольше организация работает на рынке, тем шире спектр возникновения конфликтов, так как каждому этапу жизненного цикла свойственны те или иные причины возникновения конфликтной ситуации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов. Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Развитие конфликта на конфликтной стадии проходит несколько этапов.

1. Возникновение конфликта и психологическая подготовка к его урегулированию;
2. Определение причины возникновения конфликта;
3. Поиски возможных вариантов решения конфликта;
4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта;
5. Процесс урегулирования конфликта;
6. Завершение процесса урегулирования конфликта [24].

С этапами связаны фазы конфликта, которые следует подразделять с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Фазы конфликтной стадии следующие: начало конфликта, развитие конфликта, пик конфликта, затухание конфликта, прекращение конфликта, урегулирование конфликта. Этапы конфликта и возможности решения по фазам представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии

Наименование фазы конфликта	Этап конфликта	Возможности решения конфликта, %
1	2	3
Начало конфликта	Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта. Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт	90
Развитие конфликта	Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта	45

1	2	3
Пик конфликта	Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта	5
Затухание конфликта	Этап 5. Процесс урегулирования конфликта	20
Прекращение конфликта	Этап 6. Процесс урегулирования конфликта	50
Урегулирование конфликта	Этап 7. Завершение процесса урегулирования конфликта	100

Первой фазой уже послеконфликтной стадии является ослабление противостояния. На этой фазе своего развития конфликт может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов. Становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Ситуация становится менее напряженной, причины, вызвавшие конфликт, сглаживаются или вовсе исчезают, устанавливаются новые формы взаимодействия и сотрудничества.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами (поэтому перемирие вовсе не означает завершение конфликта).

Далее наступает заключительная фаза послеконфликтной стадии – подведение итогов, оценка результатов. Результатом завершения конфликта могут быть:

- перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т.п.);
- распад или обновление коллектива;
- кадровые перестановки;
- поиск «козла отпущения» (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, успокоив или запугав тем самым остальных).

Выделение этапов с описанием их основных характеристик, позволяет увидеть, что это закономерный процесс развития конфликтной ситуации, без

которого ни один конфликт не состоится. В то же время, можно постулировать, что конфликтная ситуация без конфликта вполне возможна, как хроническая ситуация. Проведение диагностики на разных этапах конфликтной ситуации позволяет определить степень вмешательства в управление процессами, в зависимости от того какие характеристики в них доминируют.

Последствия конфликта обычно разделяют на функциональные и деструктивные (дисфункциональные). Их отличительные признаки представлены на рисунке 1.3.

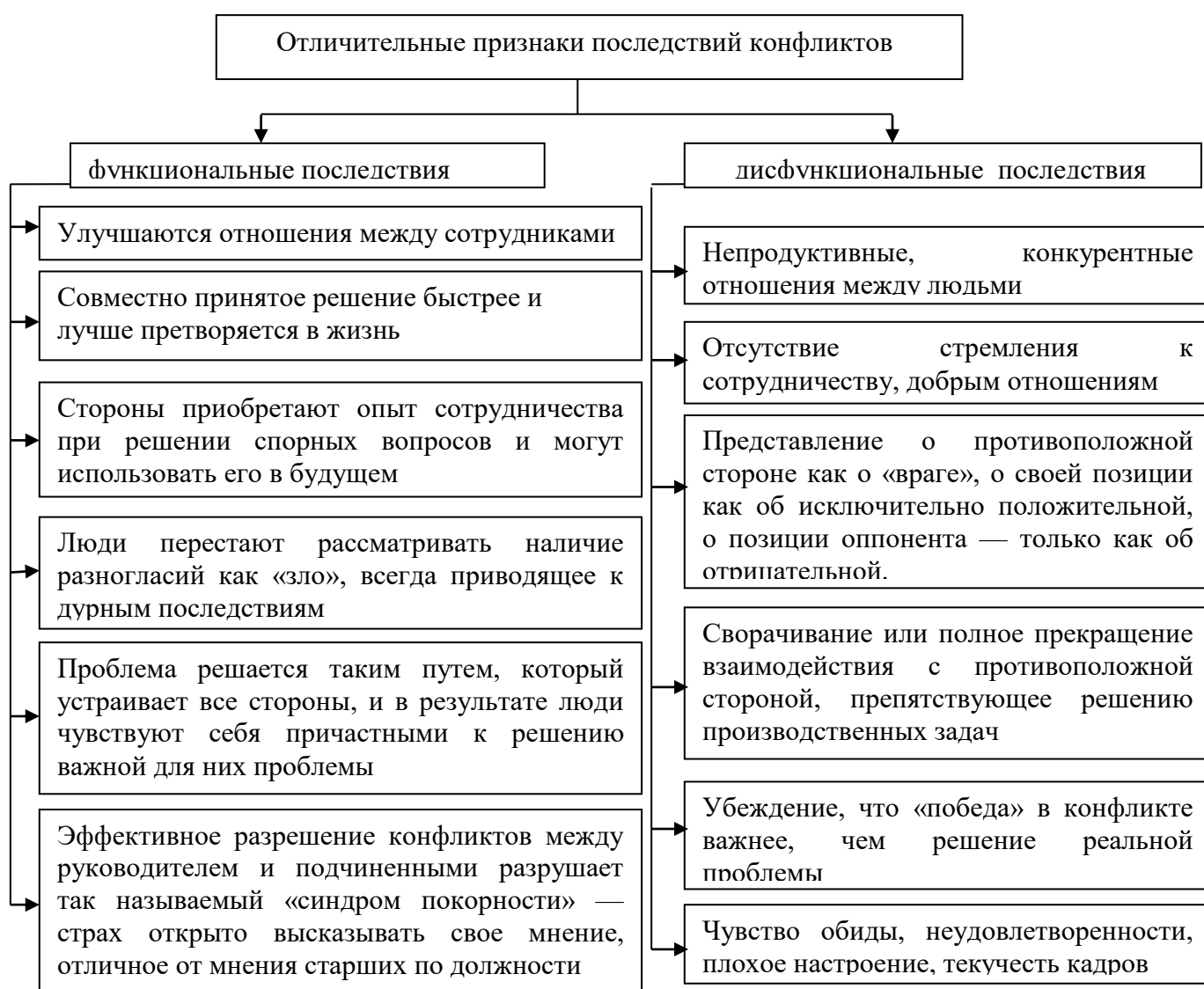


Рисунок 1.3 – Отличительные признаки последствий конфликтов

Взаимодействие учителя и родителей может быть эффективным и неэффективным. Эффективное взаимодействие учителя и родителей

характеризуется устойчивым, действенным, результативным процессом, включающим в свою структуру общение, отношение, связи между субъектами воспитательного процесса.

Эффективное взаимодействие учителя с родителями обладает следующими признаками:

- общение: знание законов и структуры педагогического общения; знания об особенностях педагогического общения в деятельности учителя начальных классов; знание способов и приемов педагогического общения; наличие сформированных коммуникативных умений; постоянный двусторонний обмен информацией между учителем и родителями; конструктивное разрешение конфликтов;

- отношение: признание ценности семьи как педагогической системы; опора на положительный опыт родителей; повышение авторитета семьи и семейных традиций; демократический стиль взаимодействия; гуманизация межличностных отношений;

- связь: постоянный двусторонний контакт; умение анализировать (рефлексировать) педагогическое взаимодействие с семьей.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим руководители часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача руководителя - спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

## 1.2. Классификационные признаки конфликтов в педагогической среде

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

В процессе педагогического взаимодействия наблюдается отсутствие взаимопонимания и возникновение конфликтов между всеми участниками педагогического процесса: учениками, учителями, родителями. Однако наиболее типичными являются противоречия, возникающие в процессе взаимодействия учителя и ученика.

Опираясь на общенаучный подход к классификации различных видов конфликтов, можно охарактеризовать специфику педагогических конфликтов, протекающих в системе «учитель – ученик». Наиболее распространенные внутриличностные конфликты:

1) Ролевой чаще всего связан с противоречием между самооценкой ученика и приписываемой ему ролью; общественными ожиданиями и способностями ребенка;

2) Мотивационный конфликт выражается в противоречии между отсутствием интереса к предмету, осмысленного отношения к его содержанию и необходимостью получения высокой оценки в связи с ожиданием вознаграждения за нее;

3) Когнитивный конфликт возникает как результат когнитивного диссонанса: знаю, что учиться необходимо, но не хочу себя заставлять; знаю, что мой друг плохо влияет на меня, но продолжаю общаться с ним.

Межличностные конфликты в педагогическом взаимодействии происходят чаще всего по двум линиям:

- учитель – ученик: наиболее распространены конфликты деятельности, поведения и отношений. В Конфликты отношений, в свою очередь, можно разделить на конфликты общения (нарушение законов коммуникации, отсутствие уважения к точке зрения оппонента) и восприятия (ошибочная оценка, непонимание ученика учителем, различие ценностей, интересов, представлений разных поколений);
- ученик – ученик: это чаще всего конфликты ценностей, интересов, мнений.

Межгрупповые конфликты могут быть нескольких видов:

- столкновение групп учеников, принадлежащих к разным социальным слоям;
- борьба за лидерство в классе;
- конфликты на этнической почве;
- конфликты, определенные принадлежностью к молодежным организациям или группировкам [26].

Интересная типология педагогических конфликтов предложена Г. Л. Ворониным. С учетом субъекта деятельности он выделил 10 видов противостояний:

- Ученик-ученик;
- Ученик-учитель;
- Ученик-родители ;
- Ученик-администратор;
- Учитель-учитель;
- Учитель-родители ;
- Учитель-администратор;
- Родители-родители;
- Родители-администратор;
- Администратор-администратор.

К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон;

длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п. [42].

Подробные классификационные признаки конфликтов представлены в приложении Б.

Таким образом, вся совокупность конфликтов, пронизывающих те или иные организации, так или иначе, связана с методами управления ею. Ибо управление - не что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач, которые определяет суть организации. Руководитель призван разрешать частные конфликты, возникающие между подразделениями организации, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями продукции, производителями и поставщиками исходных материалов во имя более общих интересов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Типология конфликтов в педагогическом взаимодействии, основанием которой выступают причины конфликтов возникают из-за отсутствия учебной компетенции ученика; вследствие рассогласования функциональной ответственности в педагогическом взаимодействии; на фоне рассогласования ожиданий и имеющегося состояния педагогического взаимодействия; из-за рассогласования ценностей педагогического взаимодействия и из-за нарушения этики сотрудничества.

Управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собой акт сознательной активности



субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие [15].

В отечественной педагогике в качестве наиболее распространенной конфликтной ситуации выделялась ситуация нарушения дисциплины. В педагогике начала XIX века превалировал жесткий подход к поддержанию школьной дисциплины, что отвечало требованиям религиозного и социального аспекта образования. Педагоги, придерживающиеся этого метода, абсолютизировали внешний контроль как совершенно необходимый для профилактики конфликтов. Однако с середины XIX века под влиянием мотива свободы, зазвучавшего в педагогической теории и практике, на первый план вышли мягкие способы поддержания дисциплины.

Вытекающая из нарушения дисциплины ситуация наказания также признавалась конфликтной ситуацией педагогического взаимодействия. Однако, несмотря на признание отрицательных моментов системы наказаний, педагоги обоснованно указывают на ее необходимость (Н.И. Пирогов, Н.А. Добролюбов, П.Ф. Каптерев, И.О. Фесенко, А.С. Макаренко). В противном случае, каждое отдельное явление может служить плохим примером для других, и таким путем нарушение всеобщего порядка может превратиться в систему. Таким образом, обрисовывается ситуация, когда воспитатель вынужден проявить несправедливость, и осознанно способствовать возникновению конфликта, чтобы тем самым утверждая большую справедливость.

В отечественной педагогике в качестве конфликтной рассматривается ситуация поощрения. При этом указывается на присутствие элемента соревновательности и соперничества, наблюдающегося при выделении какого-либо ученика, что может негативно сказаться на остальных, а также породить обиду на учителя и спровоцировать конфликт (В.И. Фармаковский, Н.Ф. Бунаков). Нередко превосходство для одного означает неудачу для другого, такое враждебное напряжение порождает страх неудачи с перспективой потери самоуважения. В числе наиболее часто применяемых

мер поощрения педагоги выделяют предоставление дополнительных прав, что может привести к противопоставлению отдельных учеников коллективу, что также создает конфликтную ситуацию.

В отечественной педагогике усилился мотив свободы ребенка, определивший тенденцию предоставления свободы ученику как средство предупреждения конфликта. Организационными условиями обеспечения свободного воспитания как профилактики конфликтов в педагогическом взаимодействии, выступают: переход от стиля педагогического взаимодействия «подчинение» к сотрудничеству; изменение позиции педагога в учебно-воспитательном процессе – переход от позиции «начальника», указывающего, что делать ребенку и решающего его проблемы к позиции консультанта, осуществляющего «развивающую помощь»; снижение приказаний, даваемых детям в процессе взаимодействия; индивидуализация процесса воспитания; исходить из детского мироощущения в организации воспитательно-образовательного процесса; перевести культуру из статуса внешней, показной по отношению к личности, в статус истинной внутренней культуры личности [12].

Анализ развития взглядов на динамические признаки конфликта в педагогическом взаимодействии учителя и ученика позволил выявить три тенденции в способах предупреждения и разрешения конфликтов: тенденция насилия как основного средства разрешения конфликта, тенденция предоставления свободы ученику как средство предупреждения конфликта и тенденция коллективизма как средства предупреждения и разрешения конфликта.

Эффективное взаимодействие учителя и родителей в школе – это устойчивый, действенный, результативный процесс, включающий в свою структуру общение, отношение, связи между субъектами воспитательного процесса. Специфика результата взаимодействия учителя и родителей состоит в том, что в качестве такового могут рассматриваться:

– повышение уровня взаимодействия учителя и родителей;

–формирование у школьников положительной самооценки, становление мотивации учения, положительного эмоционального отношения к школе [30].

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией управления, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;
- глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;
- степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекции поведения участников конфликта. Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения

деструктивных конфликтных ситуаций. Схема управления конфликтами в организации представлена на рисунке 1.4 [31].

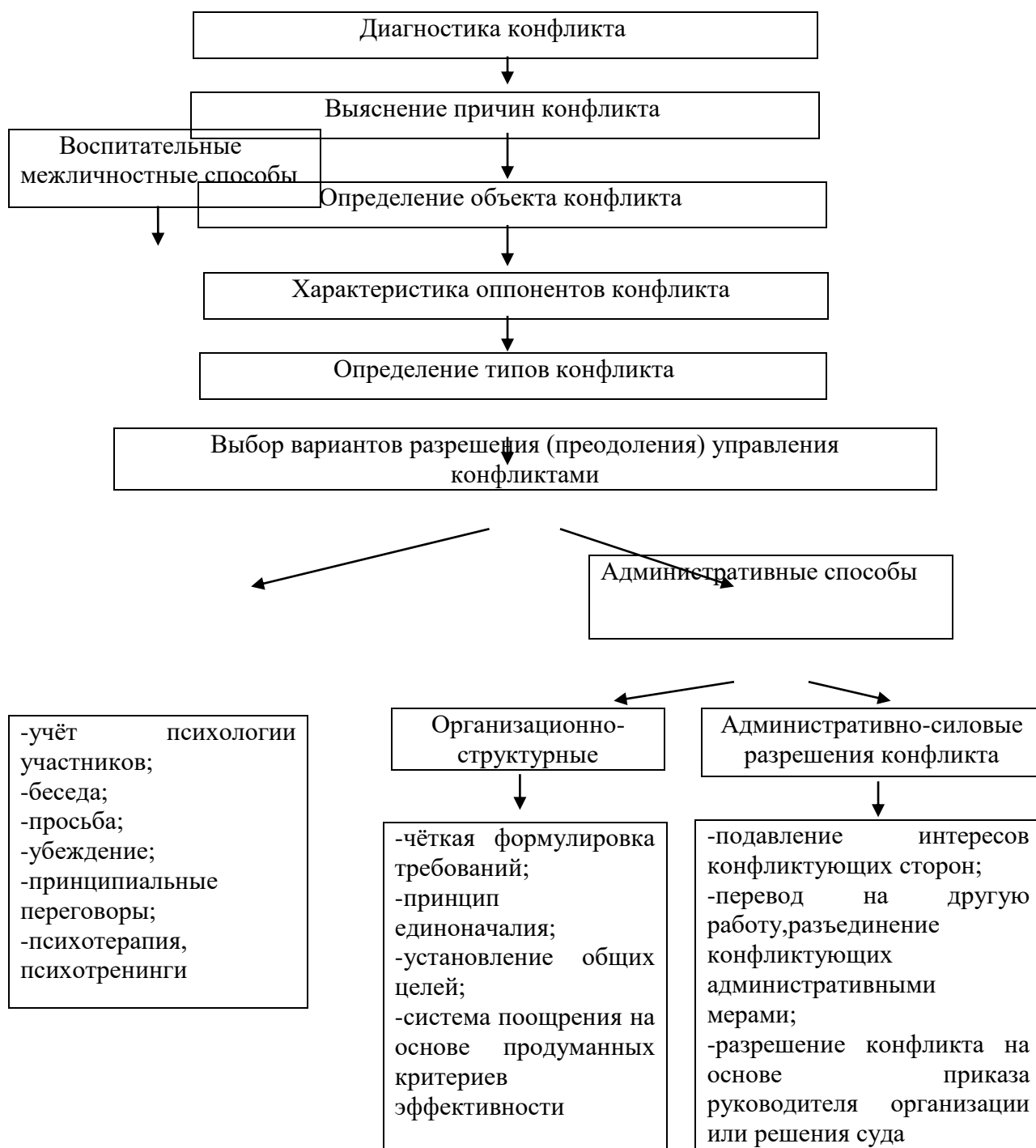


Рисунок 1.4 – Схема управления конфликтами в организации

Изучение специализированной литературы позволило выделить основные стратегии управления конфликтами, применимые в условиях организационного управления: игнорирования конфликта, устранения, подавления, разрешения, регулирования, сдерживания, решения, эскалации

(стимулирования). Рудный Д. В. предлагает концептуальную модель выбора стратегии управления организационными конфликтами (рисунок 1.5), позволяющую рассмотреть процесс управления в совокупности методов управления конфликтами в организации. [42].

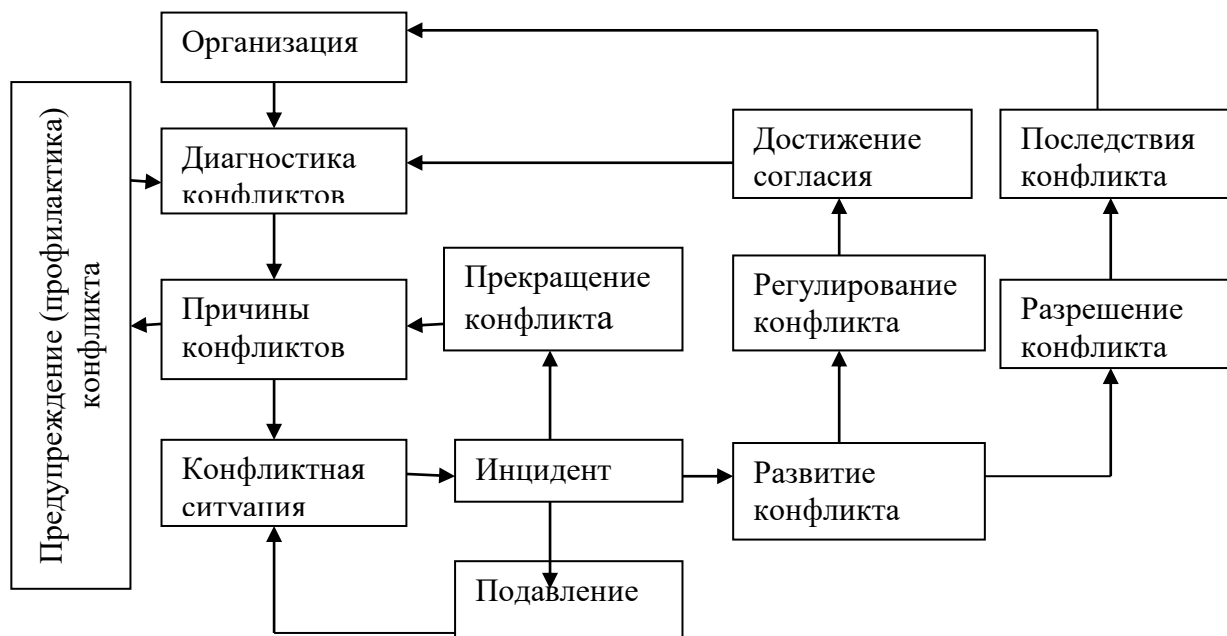


Рисунок 1.5 - Концептуальная модель управления организационными конфликтами

Принципы эффективного взаимодействия учителя и родителей в начальной школе могут быть реализованы только при наличии определенных психолого-педагогических условий, которыми являются:

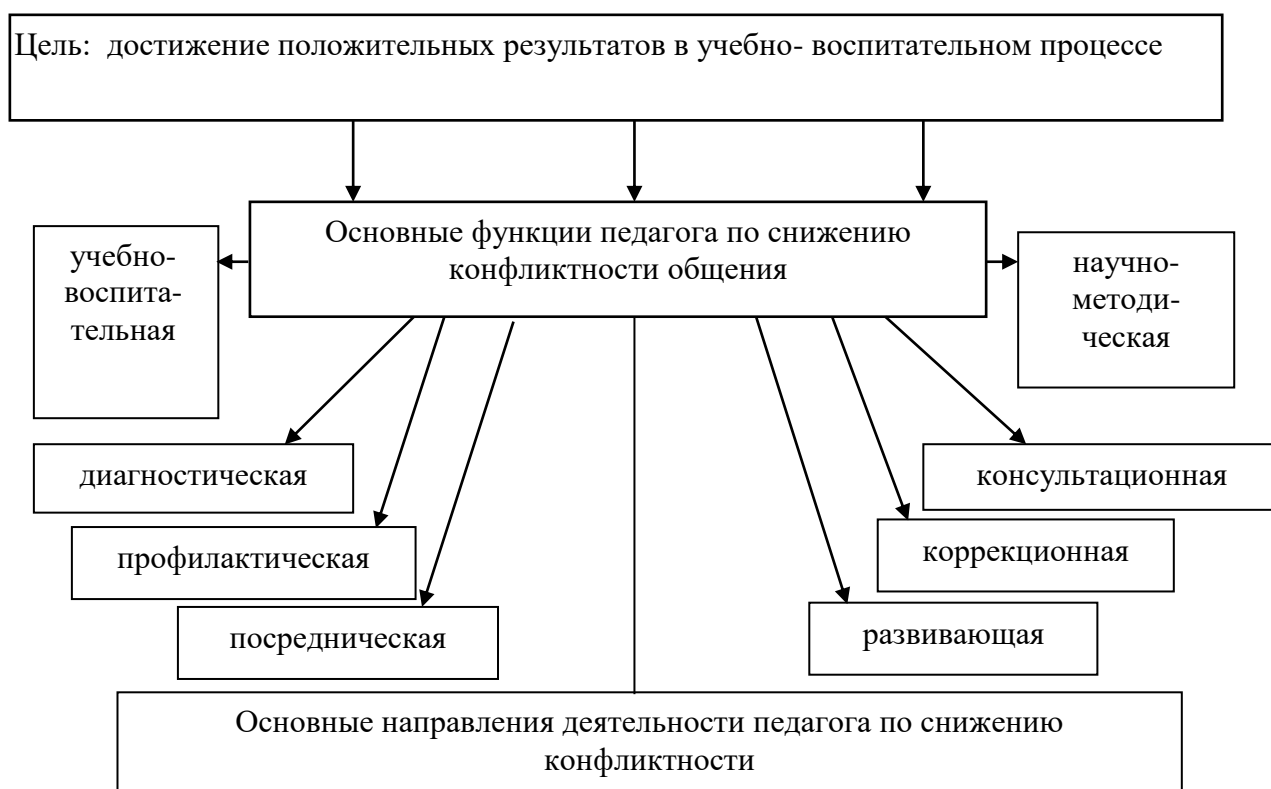
- осознание учителем необходимости формирования эффективного взаимодействия с родителями школьников как цели и критерия эффективности воспитательного процесса;
- реализация лично-деятельностного, диалогического, индивидуально-творческого подходов к взаимодействию с родителями;
- высокий уровень коммуникативных умений;
- способность учителя к эмпатии и рефлексии.

Реализация лично-деятельностного, диалогического, индивидуально-творческого подходов определяет стратегию, обуславливает

выбор тактики действий педагога в процессе взаимодействия с родителями. Выбор педагогом наиболее психологически целесообразной формы выражения своего отношения в общении происходит без напряжения, если у него сформированы психические свойства личности – способность к эмпатии [29].

Именно поэтому в современных условиях развития общества необходима качественная подготовка специалистов, владеющих знаниями, практическими умениями и навыками в области педагогической психологии [8].

Моделирование процесса формирования готовности к профессиональной деятельности является важным психолого-педагогическим условием. Таким образом, сущностная характеристика готовности педагога к работе с конфликтными учащимися представляет собой единство специальных профессиональных знаний, умений и навыков; индивидуально – психологических особенностей и нравственных качеств личности, установок, социально – ценностных мотивов профессионального самоопределения [8].



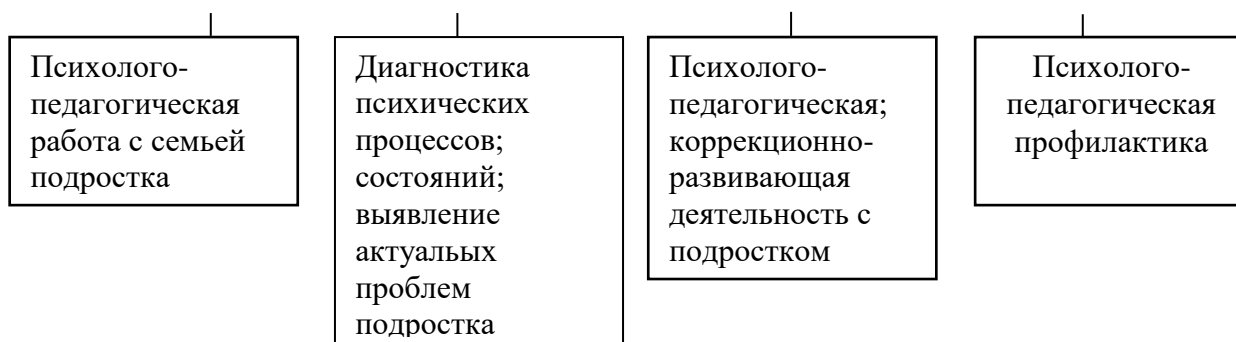


Рисунок 1. 6 - Структурно-функциональная модель деятельности педагога по снижению конфликтности

Все методы управления конфликтами укрупнено можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

1. Внутриличные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

2. Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д.

2.1 Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

2.2 Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

2.3 **Общеорганизационные цели.** Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

2.4 **Система вознаграждений.** Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

3. **Межличностные методы.** При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

Томас К. и Килменн Р. выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

а) **Сглаживание** - действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

б) **Уклонение (избегание, уход).** Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от



ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен либо если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

в) Принуждение- характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств - давлением на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

г) Решение проблемы(сотрудничество) - означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

д) Компромисс - действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Основу классификации составляют два независимых параметра:  
- степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;

- уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма, рисунок 1.7.

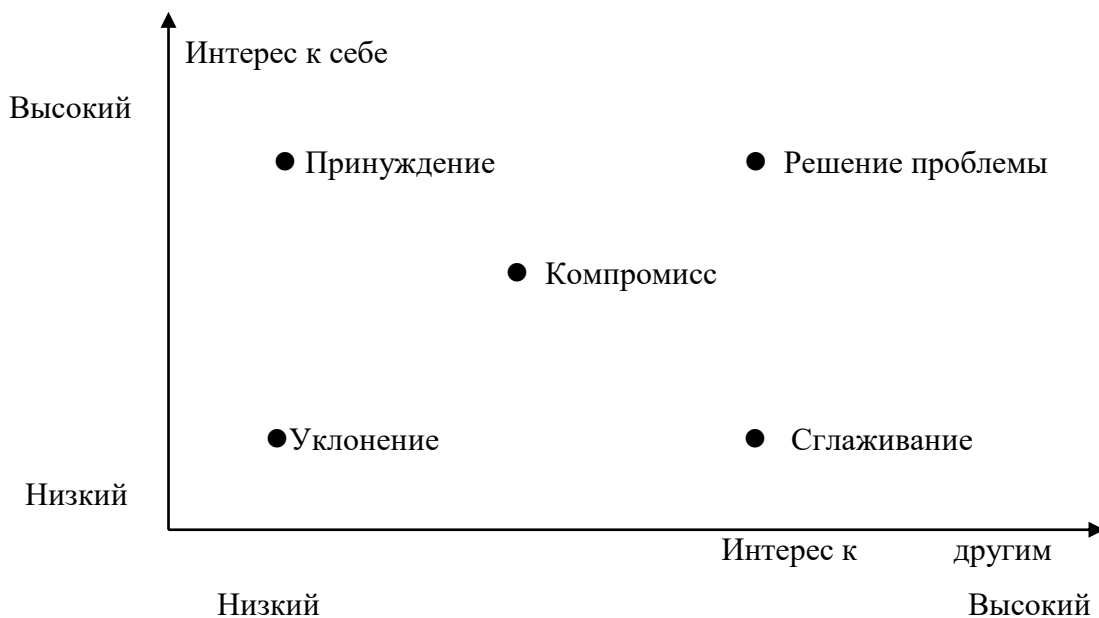


Рисунок 1.7- Межличностные способы решения конфликтов  
(сетка Томаса-Килменна)

4. Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
  - отсутствие значительного различия в возможностях сил субъектов конфликта;
  - соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

В таблице 1.3 отражена возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта.

Таблица 1.3- Тактики проведения переговоров

Этапы развития конфликта:	Возможности переговоров
напряженность, несогласие	переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
соперничество, враждебность	переговоры рациональны
агрессивность	переговоры с участием третьей стороны
насилие, военные действия	переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Для исследования межличностных конфликтов используют методы и методики социальной психологии.

1. Наблюдение – междисциплинарный метод – используется для анализа всех видов конфликтов. Наблюдение способствует непосредственному восприятию конфликта. Наблюдать конфликт можно изнутри (участвовать в нем) или со стороны (быть свидетелем, медиатором, другим участником). С помощью наблюдения можно проследить динамику конфликта, оценить действие многих факторов, их эффективность в естественных условиях.

2. Социометрия – социально-психологический тест, разработанный американским психологом Я. Морено, используется для выявления напряженных, конфликтных взаимодействий в малой группе. С помощью тестирования определяется отношение каждого члена группы к

окружающим. Также используются различные модификации социометрии: координатно-социограммный метод [28].

3. Метод опроса заключается в применении различных видов анкетирования, проведении бесед, массовых и экспертных опросов. К средствам, используемым в этом методе можно отнести методику определения внутригрупповой конфликтности Т.А. Полозовой, опросник Б. Кросби и Дж. Шерер, шкалу-опросник Ф. Фидлера – Ю. Ханина, методику «Межличностный семейный конфликт», методику «включенного конфликта» Ю.В. Баскиной.

4. Используются также различные тесты, ретроспективный анализ конфликтов, изучение документов, эксперимент.

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В. П. Шейнов в предложил три формулы конфликтов (А, Б и В). Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ):

$$\text{КФГ}_1 \rightarrow \text{КФГ}_2 \rightarrow \text{КФГ}_3 \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ}, \quad (1.1) \quad [3]$$

где  $\text{КФГ}_1$  – первый конфликтоген;

$\text{КФГ}_2$  – второй конфликтоген, ответный на первый;

$\text{КФГ}_3$  – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д.

При этом важно иметь в виду, что  $\text{КФГ}_2 > \text{КФГ}_1$ ,  $\text{КФГ}_3 > \text{КФГ}_2$  и т. д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно называют конфликтами типа А. Важно отметить, что, по наблюдениям специалистов, 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле.

Конфликтогены – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому,

которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации и инцидента:

$$\text{КФ} = \text{КС} + \text{И}, \quad (1.2) \quad [3]$$

где КС – конфликтная ситуация;

И- инцидент.

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые называют конфликтами типа Б: устраняют конфликтную ситуацию и исчерпывают инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций:

$$\text{КС}_1 + \text{КС}_2 + \dots + \text{КС}_n = \text{КФ}, \quad (1.3) \quad [3]$$

при этом  $n \geq 2$

Таким образом сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно называют конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения.

Метод диагностики уровня социальной напряженности Александровой Е.В. По мнению Е.В. Александровой данный метод дает возможность выявить проблемы, определить, кто может принять нужные решения и выработать рекомендации по урегулированию возникшей ситуации в трудовых коллективах [5]. Для этого необходимо провести факторный анализ.

$$K = (x^1+x^2+\dots+x)/n, \quad (1.4) \quad [3]$$

где  $K$  – коэффициент социальной напряженности;

$x^1$  – фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

$x^2$  – фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);

$x$  – другие факторы;

$n$  – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных экспертом респондентов.

#### Выводы по 1 главе

Таким образом, подводя итог первой главы можно сказать, что конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача руководителя - спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им руководитель.

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п.

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, цель, наличие оппонентов, непосредственный повод столкновения. В процессе развития конфликта диапазон причин может расширяться, и появляющиеся новые причины могут приобретать существенное влияние, разработка стратегий разрешения конфликта осуществляется с учетом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Исходя из этого, в зависимости от конкретной ситуации, вида конфликта, уровня его развития и степени интенсивности, предусматриваются различные стратегии.

## ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ШКОЛЫ

### 2.1. Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива

КГУ «Общеобразовательная школа №18 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области, в дальнейшем именуемое «школа». КГУ «Общеобразовательная школа №18 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области. Школа имеет статус юридического лица.

Учреждение реализует общеобразовательные программы (основные и дополнительные): начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, коррекционные 7-8 типа, профильного обучения.

Учреждение осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями образовательных программ трех ступеней общего образования:

- первая ступень - начальное общее образование (нормативный срок освоения 4 года);
- вторая ступень - основное общее образование (нормативный срок освоения 5-6 лет);
- третья ступень - среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения 2 года).

Учреждение может оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям следующие платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами:

- обучение по дополнительным образовательным программам;
- репетиторство;
- занятия с обучающимися углубленным изучением предметов;

Для учащихся проводятся следующие курсы:



- по подготовке учащихся к поступлению в средние и высшие профессиональные образовательные учреждения;
  - по изучению иностранных языков;
  - по подготовке к обучению в первом классе;
- и кружки:
- по обучению кройке и шитью, вязанию, домоводству, танцам;
  - создание студий живописи, графики;
  - создание групп по укреплению здоровья (общефизическая подготовка).

Образовательный процесс в Учреждении осуществляется на основе учебного плана, разрабатываемого Учреждением самостоятельно в соответствии с базисным учебным планом, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учреждения в 1-8 классах - по пятидневной и 9-11 классах по шестидневной неделе. По решению педагогического совета, с учетом пожеланий родителей и учащихся, в Учреждении может быть введен иной режим работы.

В феврале 1986 года школа перешла в новое современное здание, включающее 29 учебных кабинетов, столярную и слесарную мастерские, кабинеты домоводства и швейного дела, большой и малый спортивные залы, кабинет информатики, библиотеку, актовый зал, теплицу, медицинский кабинет, столовую на 270 мест. Со дня открытия школа предоставляет образовательные услуги для населения, ориентированные на среднего ученика. За годы работы школы выпустила 1465 выпускников основной школы и 954 выпускника средней (полной). Школа является одной из самых больших в городе по размерам и по количеству учащихся. Максимальное количество обучающихся 1215 учащихся было в 1992 году минимальное 458 в 2012 г.

В 2021-2022 учебном году в школе обучалось 428 человек. На данный момент имеется 33 учебных кабинета, 30 кабинетов рассчитаны на 36 посадочных мест, 3 (кабинеты иностранного языка) на 24 места.

Деятельность Учреждения финансируется в соответствии с законодательством за счёт бюджетных средств.

Учреждение вправе привлекать в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан, дополнительные финансовые средства за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных услуг, а также за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц, в том числе иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц.

Учреждение отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в его распоряжении денежных средств. Учреждение самостоятельно определяет порядок использования бюджетных и внебюджетных средств, включая определение их доли, направляемой на оплату труда, материальное стимулирование работников. Платные дополнительные услуги не могут быть оказаны вместо деятельности, финансируемых за счет средств бюджета; потребность в платных дополнительных услугах определяется путем анкетирования учащихся, родителей и возможностью Учреждения; учреждением составляется и утверждается смета; Учреждение разрабатывает Положение о платных услугах и должностные инструкции для тех, кто их оказывает; Учреждение имеет право привлекать сторонние организации, имеющие лицензии на данные виды деятельности;

Учреждение вправе вести предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, к предпринимательской деятельности относятся:

- а) торговля покупными товарами и оборудованием;
- б) оказание посреднических услуг;
- в) долевое участие в деятельности других учреждений (в том числе образовательных) и организаций;
- г) приобретение акций, облигаций, иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним;

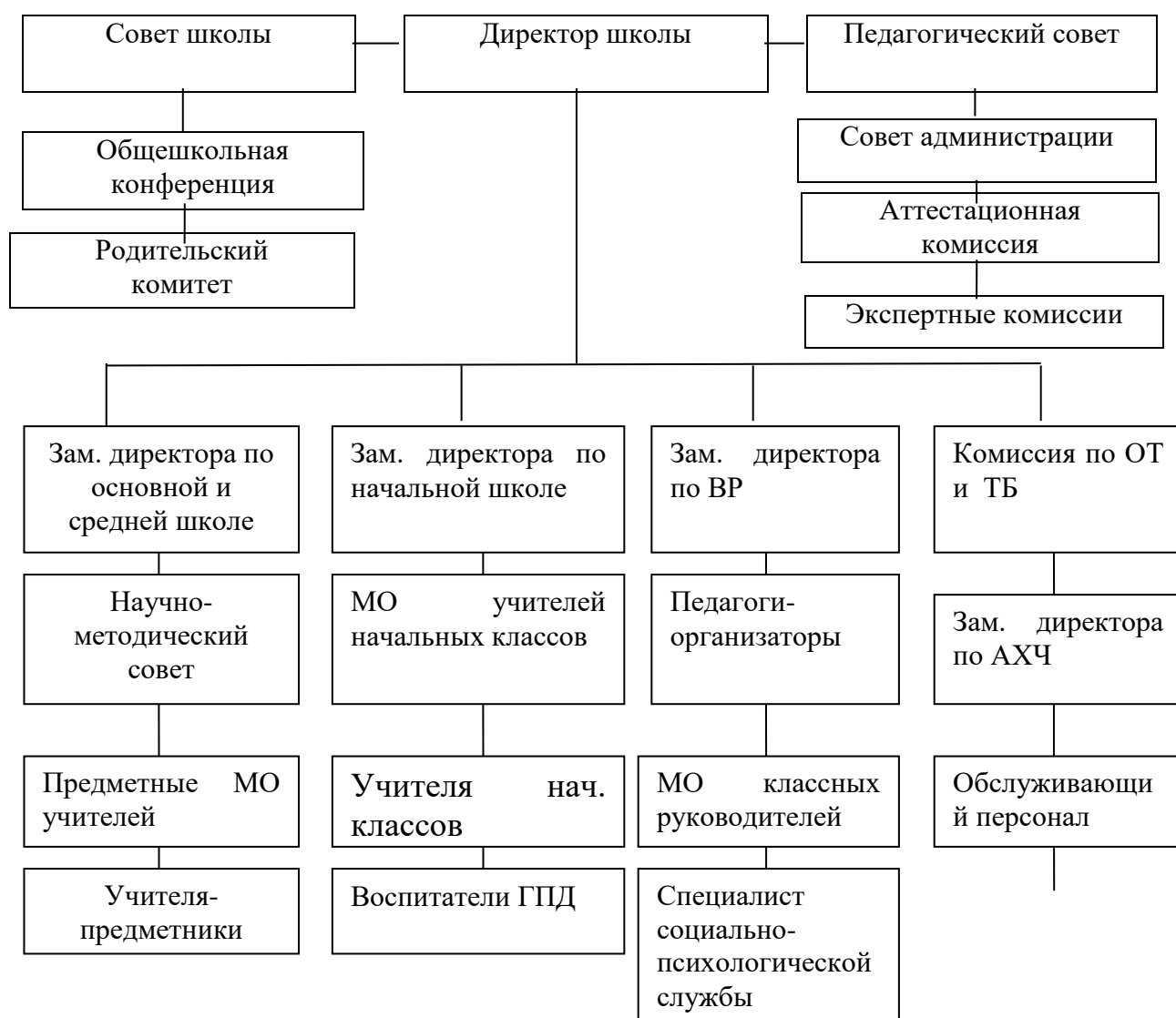
л) ведение приносящих доход иных вне реализационных операций, непосредственно не связанных с собственным производством предусмотренной уставом продукции, работ, услуг и их реализацией.

Анализируя экономические результаты деятельности организации, за 2021-2022 годы, отметим следующие пункты:

- ФОТ соответствует норме, не хватает средств на 226 статью (прочее);
- нецелевого использования средств не выявлено;
- внебюджетных самостоятельно заработанных средств нет;
- материальная помощь, оказываемая спонсорами и родителями ежегодно, равна сумме от 150 т. тнг. до 200 т. тнг., деньги выделяются на организацию учебно-воспитательного процесса, ремонт и др.

В управлении школой принимает активное участие Совет школы – общественно-государственная форма соуправления.

Структура управления школы представлена на рисунке 2.1.



Целевые группы  
УВП

Педагоги  
дополнительного  
образования

Рисунок 2.1 – Структура управления школы.

Управленческие решения принимаются по результатам изучения качества образовательного процесса. Итоги работы структурных подразделений, качественные и количественные результаты обучения и воспитания, обсуждаются на педагогических советах и Совете школы, совещаниях при директоре, заместителях, производственных совещаниях, научно-методическом совете. Обоснованы и своевременно проводятся административные, коррекционные и регулирующие меры по стабильному функционированию образовательной системы.

Анализируя трудовой состав школы, заметим, что наблюдается незначительная текучесть кадров, с 71 чел. в 2021 г. до 68 чел. в 2022 г. на 3 чел. или 4%.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется путём сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий, в нашем случае это, безусловно, учителя и административный персонал.

Таблица 2.2 - Список и численность должностей, сложившихся на предприятии в 2022 году

Наименование должностей	Расчёт потребности, чел.	Фактическое количество, чел.	Обеспеченность потребности, %
Директор	1	1	100
Зам. директора	1	1	100
Зав библиотекой	1	1	100
Пед.-организатор	1	1	100
Пед.-психолог	1	1	100
Завуч	4	4	100
Учитель	46	42	91
Делопроизводитель	1	1	100
Лаборант	2	1	50
Уборщик служебного	8	6	75

помещения			
Сторож-дворник	3	2	75
Рабочий по рем.	2	1	50
Гардеробщик	2	2	100
Шеф-повар	1	1	100
Повар	1	1	100
Кух. работник	1	1	100
Водитель	1	1	100
Итого	77	68	88

Анализируя численность должностей, сложившихся в организации в 2022 г., видим, что обеспеченность потребности работников выполнена на 88% и это не учитывая того, что многие работники совмещают несколько должностей подряд, например: директор-учитель, гардеробщица-техничка и т.п. Данный факт объясняется тем, что в организации достаточно низкая оплата труда, а так же не хватает кадров и многие работники вынуждены работать по совместительству или на две ставки, чем и покрывают разницу в планах. Отсюда результат: необходимо 77 работников, а среднесписочный состав равен 68 (табл. 1). Недостаёт 4 учителя, потребность выполнена на 91%, 1 лаборанта (50%) , 1 сторожа-дворника (75%) и 1 рабочего по ремонту (50%). По АУ показатели оптимальные и равны 100%.

Для более детального анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и более подробного изучения кадрового состава организации рассмотрим таблицы 2.3 и 2.4.

Таблица 2.3 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в 2022 году

Категория работников	Численность, чел.		Обеспеченность, %
	План	Факт	
Среднесписочная численность персонала, чел	77	68	88
Учителя	46	42	91
Работники АУ	6	6	100
Обслуживающий персонал (работники)	25	20	80

Из таблицы 2.3 видно, что достаточно существенные расхождения по плану и фактическому соотношению выделяется категория учителей

необходимо 46 чел., но фактически 42 чел., так же не хватает 5 человек категории работников.

Общая обеспеченность составляет 88%. Не хватает работников категорий: учителя (91%), работники (80%), численность работников АУ составляет 100%. Имеются вакантные места на должность учителя в размере 4-х ед., из них вакансии: краеведа, учителя истории и преподавателя ОБЖ.

Так как предприятие является общеобразовательным учреждением, акцентируем внимание на следующих категориях работников: учителя (специалисты) и работники аппарата управления. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.п. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе работников по этим признакам (таблица 2.4)

Таблица 2.4– Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатели	Годы			
	2020	2021	2022	2022 к 2020 в %
1	2	3	4	5
Численность АУ, чел.	6	6	6	100
Численность педагогов, чел.	43	42	42	98
Численность технического персонала, чел	22	20	20	91
Средний возрастной состав, лет				
- руководителей АУ	46	47	48	104
- руководителей среднего звена	42	45	46	110
- специалистов	43	46	46	107
Доля руководителей и специалистов, %				
- с высшим образованием	73	73	80	110
- со специальным образованием	27	27	20	74
Соотношение высшего и среднего образования	3:1	3:1	4:1	-
По трудовому стажу, чел.				
-до года	1	-	-	-
- 1-2	4	5	4	100
- 2-5	9	8	8	89
5 и более	57	55	56	98
Численность повышающих квалификацию в различных образовательных формах, чел.	1	-	2	200
Структура персонала по полу, чел.				
- мужчины	7	6	6	86
- женщины	64	62	62	97

По результатам анализа состава трудовых ресурсов, можно сделать вывод, что на протяжении трех лет численность административного персонала оставалась неизменной и составляла 6 человек. Численность педагогического персонала сократилась на 1 чел., средний возраст работников стабильно увеличивается, это показывает, что молодые коллеги не пополняют состав персонала. Доля руководителей и специалистов с высшим образованием увеличивается с 2020 года к 2022 г. на 10%, со средним, напротив, уменьшается на 6%. Большинство кадров имеют трудовой стаж более 5 лет, это говорит об их высоком уровне специализации, повышающих квалификацию, к сожалению не много всего 1 чел. в 2020 г. и 2 чел. в 2022 г. Анализируя структуру персонала по полу, заметно, что мужчин намного меньше, чем женщин. Судя по среднему тарифному разряду и средней тарифной ставке, рассчитанным по средневзвешенной арифметической, а так же рассматривая частные показатели, их квалификационный уровень за отчётный год немного повысился.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Данные о наличии и движении педагогического персонала

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность педагогов и АУ, чел.	49	48	48
Приняты на работу, чел.	2	-	-
Выбыли, чел.:			
- по собственному желанию	2	1	-
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приёму работников	0,05	-	-
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,05	0,02	-
Коэффициент постоянства кадров	1	0,98	1

Коэффициент оборота по приёму рассчитывается по формуле:

$$K_{об.пр} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.спис.}} * 100\%, \quad (2.1) [62]$$

где  $Ч_{прин.}$  - число принятых за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.ув}} = Ч_{\text{увол.}} / Ч_{\text{ср.спис.}} * 100\%, \quad (2.2) [62]$$

где  $Ч_{\text{увол.}}$  - число выбывших за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = ( C_{\text{списочн.числ.}} - Ч_{\text{увол.}} ) / Ч_{\text{ср.спис.}} * 100\%, \quad (2.3) [62]$$

где  $C_{\text{списочн.числ.}}$  - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{увол.}}$  - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за этот период, чел.

Анализируя численность педагогического состава и работников АУ школы № 1, видим, что количество работников составляло 49 человек в 2020 г. и по 48 в 2021 – 2022 г.г., в 2020 г. было принято на работу 2 человека, уволились по собственному желанию также 2 человека. В 2021 г. уволился 1 человек, в последующем году не было ни приемов ни увольнений, отсюда можно судить об относительном постоянстве состава педагогического персонала и это показывает коэффициент постоянства кадров. Однако в 2021 г. отмечается снижение постоянства кадров и составляет 0,98 или 98 %, чему послужило увольнение 1 работника по собственному желанию.

Полноту использования педагогического персонала в школе можно для начала оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования рабочего времени (ФВР), результаты разместим в табл. 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6 - Анализ использования рабочего времени.

Показатель	На одного работника		Изменение	
	План	Факт	на одного	на всех



			работника	рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-
В том числе: праздничные и выходные дни	101	101	-	-
Номинальный фонд рабочего времени	264	264	-	-
Неявки на работу, дни	79	82	-3	-129
В том числе:				
- ежегодные отпуска	72	72	-	-
- болезни	5	7	+2	+86
- прогулы	-	2	+2	+86
- прочее	2	1	-1	-43
Эффективный фонд рабочего времени, дней	185	182	-3	-129
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	4	7,8	+3,8	+163,4

Коэффициент использования рабочего времени составит:  $= (365-101-79) * 4=740$  - план  
 $= (365-101-82) * 7,8=1419,6$  - факт  
 $= 1419,6/740=1,92$

В анализируемом периоде среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше планового на 3 дня. Основными причинами потери рабочего времени явились увеличение продолжительности прогулов, а также количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, не связано ли это с ухудшением условий труда. Коэффициент использования почти вдвое больше нормального значения, это свидетельствует об общей перегрузке рабочего времени.

Таблица 2.7 – Использование трудовых ресурсов организации за 2022 г.

Показатель	Значение показателя		Изменение (+,-)
	План	Факт	
Среднегодовая численность учителей и работников АУ	52	48	-4
Отработано дней одним работником за год	185	182	-3
Отработано часов одним работником за год	699*	842	143
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	4	7,8	3,8
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч.	36348	40416	4068

- число часов по тарификации

Как видно из приведённых данных школа использует трудовые ресурсы достаточно полно и это про нехватке кадров, данную зависимость можно объяснить тем, что учителям не хватает нагрузки до нужной зарплаты и они вынуждены совмещать преподавание различных «второстепенных» предметов. Например, химик - физкультуру и т.п., к чему они профессионально не готовы. Отсюда такие показатели, что при нехватке 3 педагогов и фактически меньшим отработанным временем на 3 часа, отработано больше плана на 143 часа и на 4068 часа общего ФРВ.

Ввиду сокращения штатных единиц, низкого уровня зарплаты и увеличения нагрузки каждого педагога, и, следовательно, их занятости практически весь день, значительно увеличивается и средняя продолжительность рабочего дня, в нашем примере на 3,8 часа, что в свою очередь не лучшим образом отражается на качестве преподавательской деятельности.

Далее, анализируя поступление бюджетных средств, определим экономические показатели за три отчётных года, а так же определим средний показатель наличия учеников на одного работника школы.

Для оценки эффективности качества образования (производительности труда) были определены общие и частные показатели, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Итоги успеваемости за последние три года

Показатель	Годы		
	2019-2020	2020- 2021	2021-2022
Уч-ся на начало года, чел.	480+5 (инд)	455+3 (инд)	422+6 (инд)
Прибыло, чел.	26+1 (инд)	21	22
Выбыло, чел.	37+1 (инд)	41	31
Уч-ся на конец года, чел.	469+5 (инд)	433+5 (инд)	411+8 (инд)
Успевает всего, чел.	460+5 (инд)	426	407+7 (инд)
Оставлено на 2 год, чел	8+1	7	4+1 (инд)
% успеваемости	98,3	98,4	98,8
Учатся на «5», чел.	19	16	15
Учатся на «4-5», чел.	128+1(инд)	157	133

% качества	31,3	39,5	35,3
------------	------	------	------

Эффективность обучения определяется по формулам (частные показатели):

$$\text{Эф}_1 = (K5 + 0,64 * K4 + 0,36 * K3) / N < 1, \quad (2.4) [19]$$

$$\text{Эф}_2 = (0,64 * K5 + 0,36 * K4 + 0,16 * K3) / N < 0,64, \quad (2.5) [19]$$

$$\text{Эф}_3 = (0,36 * K5 + 0,16 * K4 + 0,04 * K3) / N < 0,36, \quad (2.6) [19]$$

где Эф - эффективность обучаемости,

K – количество обучающихся на «5», «4» и «3»,

N – общее число обучающихся.

Данные показатели рассчитываются на каждого учителя и по отдельным предметам. Рассчитаем эффективность на отдельного учителя математики в 5«А» классе, где количество учеников 22 человека на «5» учится 1 ученик, на «4» - 11.

$$\text{Эф} = 0,27 = \text{Эф}_3$$

Высокая эффективность деятельности преподавателя первым (высшим) уровнем требований, а переход ко второму и, тем более, к третьему уровню ведёт к снижению общей эффективности этой деятельности, несмотря на кажущееся благополучие во внешних показателях (отметках) – формальной оценочной эффективности.

Процент успеваемости на протяжении 3-х лет в среднем составляет 98,5%, постепенно увеличиваясь, в противоположность, к сожалению, уменьшается количество учеников, обучающихся на «5». Лучшим годом по проценту качества стал 2020 – 39,5 %, но к 2015 г. наблюдалось снижение на 4,2%. Анализируя показатель качества, в нашем примере учителя математики, отметим не наилучшие результаты, эффективность заняла третью позицию.

В настоящее время не все звенья образовательной системы школы в полной мере соответствуют требованиям модернизации образования, что сказывается на качестве начального образования.

Основные причины заключаются в следующем:

- отсутствие необходимого учебного оборудования;
- недостаточность финансовых средств для развития школы;
- несовершенство системы подушевого финансирования;
- недостаточно задействован потенциал городского комплекса, социальных партнеров, потребителей образовательных услуг, других заинтересованных структур;
- не всегда используются ресурсы эффективного управления, соорганизации различных служб;
- ослабление импульсов к саморазвитию школы из-за отсутствия системной интеграции, необходимой для развития школы ресурсов семьи, социальных партнеров;
- недостаточно рациональное использование имеющихся ресурсов и на этой основе повышение инвестиционной привлекательности школы .

Анализ анкет участников образовательного процесса позволил выделить в качестве важнейшей задачи, стоящей перед школой - укрепление ее материально-технической базы, которая является основой развития школы, повышения качества учебно-воспитательного процесса. Следовательно, в Программе развития необходимо предусмотреть систему мер по решению этой задачи.

Требует дальнейшего совершенствования материально-техническое обеспечение школы современным учебным и спортивным оборудованием, информационно-техническими средствами. Эту проблему можно решить при взаимодействии школы, семьи, социальных партнеров и целевых поступлений средств областного бюджета (субвенции).

Исследование сформированности компонентов учебной деятельности у младших школьников к концу обучения в 4-ом классе показало, что части учащихся (26%) не сформированы учебные действия: учебно-познавательный мотив, целеполагание, мотивация к учебной деятельности, умение планировать, собственно учебные действия, контроль, самооценка,

следовательно, уровень самостоятельности у данной категории школьников низкий, отсутствует самостоятельность в учебной деятельности.

При высоком качестве и уровне обученности учащихся школы существует проблема, которая ярко проявляется при переходе в среднюю школу - несформированность основ учебной самостоятельности (умений учиться) у части младших школьников, которая напрямую связана с обозначенной выше проблемой. Данная проблема возникла из-за недооценки частью педагогов необходимости организации учебной деятельности на деятельностной основе, отсутствием практических умений построения обучения на самостоятельной основе, системы повышения квалификации по данному вопросу.

Для решения этой проблемы учителям необходимо освоить новые технологии, методики по формированию самостоятельности младших школьников в учебной деятельности.

Необходимо образовательную деятельность школы направить на формирование у учащихся:

- познавательного интереса к учебной деятельности;
- умение определять цели собственной деятельности;
- умение находить рациональный способ достижения цели;
- умение контролировать и оценивать результаты собственного труда (самоконтроль, самооценка);

Опрос педагогов школы подтвердил большое желание учителей в овладении новыми информационными технологиями. Препятствием для внедрения данных технологий является отсутствием системного программного обеспечения для обучения учащихся начальной школы, цифровых образовательных ресурсов, включая интегрированные творческие среды и предметные инструменты, информационные источники. Необходимо продумать план повышения квалификации педагогов школы в других образовательных центрах и непосредственно на рабочем месте.

Представим полученные результаты в SWOT- анализе со стратегиями дальнейшего развития (табл. 2.10).

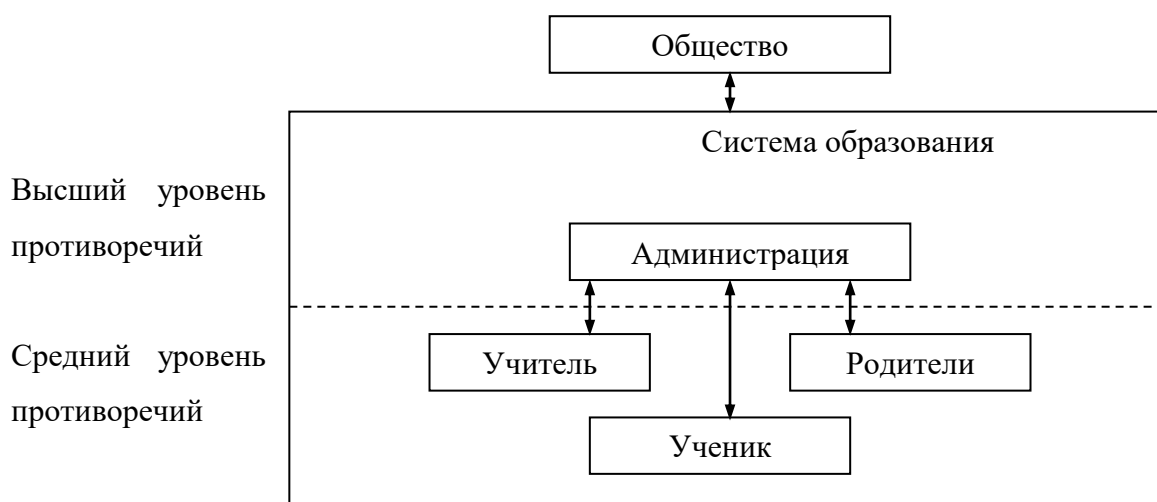
Таблица 2.10- SWOT-анализ

Сильные и слабые стороны	Возможности	Угрозы
1	2	3
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1.Высококвалифицированный педагогический состав; 2.Практическое отсутствие конкурентов; 3.Долгое и стабильное существование на рынке образовательных услуг</p>	<p><b>Возможности</b></p> <p>1.Возможность занять лидирующее положение на рынке образовательных услуг; 2.Возможность увеличения численности персонала; 3.Расширение диапазона возможных услуг; 4.Увеличение привлеченных денежных средств для дальнейшего развития</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1.Снижение конкурентоспособности; 2.Уход квалифицированных специалистов; 3.Снижение успеваемости обучающихся 4.Неблагоприятные изменения законодательства</p>
	<p><b>СИВ</b></p> <p>1.Повышение качества учебно-воспитательного процесса; 2.Удержание лидирующего положения; 3.Привлечение новых сотрудников</p>	<p><b>СИУ</b></p> <p>1.Обучение, переподготовка педагогов; 2.Повышение качества преподавания</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1.Слабая материально-техническая база отсутствие необходимого учебного оборудования; 2.Недостаточность финансовых средств для развития школы; 3. Несовершенство системы подушевого финансирования; 4.Недостаточно задействован потенциал городского комплекса, социальных партнеров, потребителей образовательных услуг, других заинтересованных структур</p>	<p><b>СЛВ</b></p> <p>1.Укрепление материально-технической базы; 2.Взаимодействие с социальными партнерами; 3.Привлечение дополнительных поступлений средств областного бюджета (субвенции), средств спонсоров</p>	<p><b>СЛУ</b></p> <p>1.Эффективное использование ресурсов; 2.Повышение уровня образования; 3.Повышение мотивации педагогов</p>

Таким образом, в ходе проведенного исследования выделены следующие противоречия, разрешение которых приведет к качественному изменению школы. Это противоречия между:

- потребностью родителей в общественном управлении школой и недооценкой администрации, педагогического коллектива возможностей родителей, социальных потребителей образовательных услуг;
- необходимостью сохранения и укрепления здоровья учащихся и применением для оценки результатов учебного труда балльной отметки, низкой мотивацией учащихся, педагогов, родителей на формирование ценности здорового образа жизни;
- необходимостью применения современных педагогических технологий (в том числе и информационных) и недостаточной подготовкой педагогических кадров к использованию информационных и коммуникативных технологий в учебной деятельности.

Основной целью социально-педагогического процесса является воспитание (образование, обучение и т. д.) личности с определенными социокультурными качествами Главным заказчиком в этом процессе является общество, а исполнителем - вся система образования и воспитания. Поэтому на макроуровне противоречия и конфликты в социально-педагогическом процессе возникают между системой образования и обществом (рис. 2.2).



## Рисунок 2.2- Схема линий противоречий в системе образования.

На среднем уровне линии противоречий проходят:

- между администрацией (разного уровня руководством в системе образования) с одной стороны и учителями (преподавателями) с другой;
- между администрацией и родителями;
- между администрацией учебных заведений и учащимися.

На нижнем уровне противоречия проходят по линиям «учитель - ученик» и «родитель - ученик». Все вышеперечисленные конфликты можно условно отнести к вертикальным конфликтам.

Педагогическая сфера представляет собой совокупность всех видов целенаправленного формирования личности, а ее сутью является деятельность по передаче и освоению социального опыта.

В ходе данного исследования было опрошено 20 учителей, 6 человек АУ, 7 человек рабочих, учеников 40 человек, родителей 40 человек.

Для исследования возникновения педагогических конфликтов использовались: методы ранжирования, методы опроса, анкетирования, метод ЦОЕ, метод К.Томаса, опросник Фидлера, экономико-расчетный метод.

### 1) «Учитель-ученик»:

1. Метод ранжирования позволяет выявить качества наиболее значимые для проведения определенного исследования.

Таблица 2.11 - Положительные качества учителей, проявляющиеся в педагогическом общении (ранжированный ряд).

Место в ранжированном ряду	Нравственные качества учителей	Количество учеников в абсолютных цифрах	Количество учеников в %
1	Доброта	9	22,5
2	Любовь к детям	2	5
3	Самообладание	5	15
4	Справедливость	2	5
5	Внимательность к детям	1	2,5



6	Отзывчивость	1	2,5
7	Чуткость	-	-
8	Жизнерадостность	3	7,5
9	Общительность	-	-
10	Бесконфликтность	3	7,5
11	Требовательность	-	-
12	Человечность	-	-
13	Доброжелательность	4	10
14	Обаятельность	-	-
15	Профессиональная компетентность	2	5
16	Терпимость, терпение	-	-
17	Вежливость		
18	Простота	3	7,5
19	Эрудиция	-	-
20	Честность	3	7,5
21	Трудолюбие	1	2,5
Итого	-	40	100

Из таблицы 2.11 видно, что все верхние места ранжированного ряда заняли подлинно гуманистические нравственные качества. Большинство детей считают, что учитель должен быть, прежде всего, добрым (22,5 %) и быть эмоционально выдержанным, то есть не срываться и не кричать на детей (15 %)

Исследование показало, что ученики хотят видеть в своих учителях не только носителей знаний, но людей, обаятельных, терпимых, неунывающих, с чувством юмора. В процессе исследования были выявлены негативные качества учителей, по мнению учащихся, таблица 2.12.

Таблица 2.12 -Негативные качества учителей (ранжированный ряд)

Место в ранжированном ряду	Нравственные качества учителей	Количество учащихся в абсолютных числах	Количество учащихся в %
1	Некорректное отношение к учащимся	6	12,3
2	Неуважительное отношение к личности учащегося, унижение его достоинства	10	25
3	Несправедливость	12	30
4	Несдержанность	5	12,5
5	Бестактность	1	2,5
6	Равнодушное отношение к преподаваемому предмету	6	15
Итого	-	40	100

Из таблицы 2.12 видно, что грубость, бестактность, несправедливость, унижение достоинства личности учащихся и тому подобные отклонения проявляются у учителей. Наибольшее количество учащихся отметили такие негативные качества как: неуважительное отношение 25 %, несправедливость 30 %.

Следовательно, случаи отклонения от норм нравственного поведения у детей учитель не склонен объяснять противоречиям его внутреннего развития, психологическими трудностями подросткового возраста и тем более некорректностью собственных педагогических действий, хотя именно для такого объяснения имеются достаточно серьезные основания: отклоняющееся от предъявляемых учащимися нравственных требований поведение самого учителя.

2. Ученикам было предложено написать мини-сочинение 5-7 предложений, характеризующих идеального на их взгляд учителя и учителей работающих с детьми в данный момент.

Из анализа анкет-сочинений следует вывод, что ученики нуждаются в учителе добром, чутком, справедливым, любящем детей, то есть в учителе гуманистической направленности, а не в авторитарном учителе с силовыми методами, какими многие дети показали большинство учителей. Дети ждут от учителя поддержки и помощи.

### 3. Создание проблемных ситуаций

Преподавание требует огромного эмоционального напряжения, но усталость от трудной работы и раздражение - вовсе не одно и то же. Были рассмотрены вопросы о том, почему же учитель испытывает подобные негативные чувства.

Рассмотрим ситуации, в которых проблема принадлежит учителю. Дополнительные ключи - ощущения и чувства, переживаемые преподавателем: раздражение, фрустрация, гнев, возмущение, общее ощущение дискомфорта, головная боль и т. п.

По результатам проведенного опроса, были выявлены следующие причины конфликтов:

Основные ситуации, когда проблема принадлежит учителю (из ответов учителей):

- ученик рисует на парте;
- некоторые учащиеся прерывают мои объяснения на уроке;
- школьники сорят в классе;
- ученик постоянно опаздывает на урок и дезорганизует работу класса;
- школьники портят учебные пособия
- школьник отрывает у меня слишком много времени, сплетничая о своих одноклассниках;
- школьники громко разговаривают на уроке и мешают учителю.

Данные факторы оказывают значимое и конкретное воздействие на педагога, вызывая у него отрицательные эмоции. Такое поведение учащихся находится явно за линией приятия и является проблемой учителя. Основные проблемы учащихся отражены в таблице 2.13

Таблица 2.13 - Распределение ответов учащихся на вопрос «Если у тебя бывают конфликты с учителями, то каковы причины этих конфликтов?»

причин конфликтов с учителями	Ответы, %
1. Выполнение-невыполнение главной социальной функции (роли) учащегося	
Пропуски занятий, опоздания	22,5
Мое поведение в школе	6
Моя успеваемость	6
2. Отношение к учителям, их профессиональным действиям и свойствам личности	
Несправедливо ставят оценки	14,5
Скучные уроки	10
Мне не нравятся некоторые предметы	10
Непонятно объясняют материал	12,5
Несовременные взгляды учителей	7,5
3. Поведение учащихся, обусловленное особенностями их личности (собственным «Я»), защита круга друзей	
Мой характер	4
Курение и тому подобное	2
Мой внешний вид: прическа, одежда и др.	5
Несправедливость к моим друзьям	-

Из таблицы 2.13 видно, что большинство конфликтов по мнению учеников возникает из-за пропуска занятий или опозданий 22,5 %, несправедливо поставленных оценок 14,5 %, непонятного объяснения материала 12,5 %.

## 2) «Учитель-учитель», «учитель-администратор»:

1. Метод опроса. Было опрошено 20 учителей общепредметников, 6 человек администрации (завучи, директор).

Для выявления возникновения конфликтов по данным направлениям были использованы: метод опроса, метод ранжирования, результаты представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Основные причины конфликта в коллективе

Причина конфликта	Выбор
Неудовлетворенность материальным вознаграждением	11

Неудовлетворенность организацией учебного процесса	9
Большое количество общественной, не оплачиваемой работы	12
Неуважительное отношение к сотрудникам со стороны администрации	15
Большое количество «неформальных лидеров», диктующих свои условия	11
Перекладывание чужих обязанностей на учителей	4
Неудобное расписание занятий;	13
Неэффективное использование ресурсов, рабочего времени	6
Разногласия между старшим и младшим поколениями в организации учебного процесса	2
Эмоциональная неуравновешенность, нетактичное отношение друг к другу	8
Неравномерное распределение педагогической нагрузки	18
Административные и финансовые злоупотребления, несправедливое распределение	15

Из таблицы 2.14 видно, что наибольшим поводом для конфликта выступает неуважительное отношение руководства (авторитарный стиль). Наибольшее число конфликтов в учительской среде вызывает проблема учебной нагрузки. 87% учителей считают ее главной причиной внутришкольных конфликтов, при этом их не устраивает, примерно в одинаковой мере, как избыток, так и недостаток учебной нагрузки. Напряженную обстановку и конфликты в школьных коллективах также создают необоснованные, по мнению значительной части учителей (65,3%), льготы и привилегии, которыми пользуются определенные категории сотрудников.

2. Для выявления причин неудовлетворенности, была дана оценка условиям труда при которых работают педагоги СОШ № 1. Общий коэффициент условий труда составляет 71%, следовательно, можно сделать вывод, что условия труда в школе не соответствуют нормам и должны как

можно больше быть улучшены, ведь от условий труда напрямую зависят многие показатели: качество образования, общая выработка и т.д.

Таблица 2.15 – Условия труда, сложившиеся в организации

Коэффициент	Норматив	Факт	Значение коэффициента
1. Организации рабочих мест:	-	-	0,72
- планирование рабочих мест (наполняемость классов)	5	5	1
- обеспеченность служебными помещениями	5	5	1
- устройство служебных помещений	5	4	0,8
- состояние служебной мебели	5	2	0,4
- обеспеченность учебными материалами	5	2	0,4
2. Санитарно-гигиенических условий:	-	-	0,7
- освещённость рабочих мест	5	4	0,8
- температурный режим	5	2	0,4
- цветовое оформление	5	4	0,8
- тишина	5	4	0,8
3. Условий труда	-	-	0,71

Примечание: 5-отлично; 4-хорошо; 3-удовлетворительно; 2-неудовлетворительно.

Хронометражные наблюдения рабочего времени учителей установили, что при шести-семи часовом рабочем дне педагог находится в среднем 79% рабочего времени в рабочей позе «стоя». Голосовая нагрузка составляет 3,5-4 часа в день. Фактическая продолжительность рабочего дня составляет от 10 до 12 часов ежедневно (с учетом работы на дому при подготовке к занятиям и проверке тетрадей).

3. В процессе исследования была дана оценка удовлетворенности учителей социально-психологическим климатом в коллективе и своей работой. Тест представлен в приложении В.

В ходе тестирования были выделены следующие положения:

- Большинство учителей довольны собой, как учителем, 86%

- Отношения между коллегами охарактеризовали, как прохладные 47% опрошенных, как искренне теплые 26%; в отношениях между педагогами и администрацией лидируют позиции прохладные 44% и враждебные 27%.
- Большое количество тестируемых отметило, что на их поведение в школе оказывают влияние личные проблемы и переживания 32%.



Рисунок 2.3 - Факторы неудовлетворенности, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.

4. Исследование отношений и общения в системе «педагог-коллеги» осуществлялось с помощью методики Фидлера (Приложение Г). В ходе данного исследования была создана карточка обобщенных показателей, т.е. выбор наибольшего количества ответов респондентов по определенному пункту. Данные представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Профиль отношений в педагогическом коллективе

Положительно	1	2	3	4	5	6	7	8	Отрицательно
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность
7. Взаимоподдержка									7.Недоброжелательность
8. Увлеченность									8. Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность

Все педагоги, принимавшие участие в исследовании были отнесены к двум уровням оценки социально-педагогического климата. Учителя первого уровня (меньшее число респондентов) оценивают психологический климат в коллективе как благоприятный (итоговый показатель находится в диапазоне от 10 до 35 баллов), а педагоги, отнесенные ко второму уровню, как неблагоприятный (диапазон от 36 до 80 баллов) - большинство опрошенных.

5. «Методика изучения психологического климата коллектива». (Приложение Д)

Данная методика позволяет определить, как проявляются перечисленные в ней свойства психологического климата в группе. Испытуемому необходимо выставить ту оценку, которая, по его мнению, соответствует истине.

Если  $S$  равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида; если  $S$  более 25, то психологический климат благоприятен; если  $S$  менее 25 – климат неустойчиво благоприятен :  $S=19-28= -9$ .

Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле:

$$C=S/M, \quad (2.7) [34]$$

$$C=-9/26=-0,34$$

где  $M$  – число членов группы.



Таблица 2.17-Количественные процентные показатели методики «Изучение психологического климата коллектива»

Психологический климат в коллективе	Количество педагогов и АУ	% педагогов и АУ
Неустойчивый благоприятный	9	35
Благоприятный	0	0
Неблагоприятный	17	65

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

$$n(C-)/M*100\%, \quad (2.8) [34]$$

где n (C-) – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный,

M – число членов группы

При диагностике ответов учителей и административных работников по методике «Изучение психологического климата коллектива», получили, что 65% респондентов считает климат в своей группе неблагоприятным (17/26\*100%), 35% опрошенных отдали предпочтение неустойчивому благоприятному психологическому климату. Ни один педагог не считает климат в своей группе благоприятным.

6. ЦОЕ – ценностно-ориентационное единство, один из основных показателей сплочённости группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок её членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Вопросы аналогичны предыдущей методике. Методика предназначена для изучения ценностно-ориентационного единства группы. Основополагающим методом исследования является тестирование (Приложение Е). Ответы сводятся в общую таблицу.

Для определения ориентировочного уровня ЦОЕ надо вычислить процент совпадения мнений по каждому суждению по формуле:

$$C = 100 * K / p (\%), \quad (2.9) [63]$$

где p – число опрошенных,

K – количество совпавших мнений по данному суждению.

В процессе исследования было выявлено, что в педагогическом коллективе ЦОЕ (С) составляет 60%).

$$C = 2400 / 40 = 60 \% \text{ (средний уровень сплоченности)}$$

Данный показатель говорит о том, что в педагогическом коллективе преобладает выраженный неблагоприятный психологический климат.

7. Процедура исследования основана на методе экспертной оценки состояния межличностных отношений членов обследуемого коллектива. В качестве экспертов выступали сами же члены коллектива, в котором проводилось исследование (Приложение Ж).

Таблица 2.18- Результат обработки полученных данных

Показатель	Кол-во	Причины	
		наименование	кол-во
Число пар с двусторонним конфликтом	121	Плохая организация труда	74
		Неудовлетворенность мотивацией	47
Число пар с односторонним конфликтом	34	Неудовлетворенность этикой	28
		Внутриличностные противоречия	6
Итого	155	-	155
Число бесконфликтных пар	170	-	325

1) экспертный коэффициент групповой конфликтности ( $K_1$ ), который рассчитывался по формуле:

$$K_1 = 2N / n(n-1), \quad (2.10) [6]$$

$$K_1 = 2 * 121 / 26(26-1) = 0,37$$

где n - общее число членов группы,

N - число таких пар в коллективе, которые были отмечены как конфликтные не менее чем 50% других членов группы, выступавших в данном случае как эксперты

2) Коэффициент групповой конфликтности по данным непосредственных участников конфликтов:

$$K_2 = 2N_k / n(n-1), \quad (2.11) \quad [6]$$

$$K_2 = 2 * 155 / 26(26-1) = 0,48$$

$N_k$  - число таких пар, взаимоотношения в которых по данным одного (или обоих) их участников обозначены как конфликтные;

n - число членов группы

3) Коэффициент «сокрытия» конфликта его участниками:

$$K_3 = 2N_c / n(n-1), \quad (2.12) \quad [6]$$

$$K_3 = 2 * 17 / 26(26-1) = 0,05$$

где  $N_c$  - число конфликтных пар, отмеченных 50% экспертов, но не отмеченных ни одним из членов этих пар.

В ходе проведенного исследования выявлено, что уровень конфликтности внутри коллектива составляет 37-48%, средний уровень конфликтности в коллективе составляет 43%, что является достаточно высоким значением, при этом количество скрытых конфликтов равно 5%. Это говорит о том, что большинство конфликтов явные, происходят на виду у всего коллектива, учащихся, что негативно отражается на психологической обстановке в школе.

3) «Учитель-родители»:

Исследование было проведено также между родителями обучающихся. Родителям было предложено, изложить причины, вызывающие конфликты по их мнению в письменной форме, таблица 2.19

Таблица 2.19 – Причины конфликтов (мнение родителей учащихся)

В процентах

Причина	Родители учащихся 1-4 класса	Родители учащихся 5-9 классов	Родители учащихся 10-11 классов	Среднее количество выборов
Нежелание оказать материальную помощь школе	43	30	24	32,3
Взаимное неуважение и недопонимание	22	20	18	20
Провокации со стороны ребенка	15	30	32	26
Плохая успеваемость ребенка	15	15	20	16,7
Нежелание «слушать» и «слышать»	5	5	6	5
Всего	100	100	100	100

Из таблицы 2.19 видно, что основными причинами, вызывающие конфликты являются: нежелание оказать материальную помощь 32,3 %, провокации со стороны ребенка 26% и взаимное неуважение и недопонимание между учителями и родителями учеников 16,7%.

На линии взаимодействия «учитель - родитель» главным объектом возникновения конфликтов является ученик. Учителя, как правило, обвиняют родителей в самоустранении от процесса обучения и воспитания детей, а родители, в свою очередь, обвиняют учителей в предвзятом отношении к их ребенку и/или в некомпетентности.

Конфликты типа «ученик - родители» в основном сводятся к следующим причинам:

- плохая учеба детей: мало занимаются уроками дома, много гуляют или смотрят телевизор, прогуливают уроки в школе и т. д.;
- взаимное непонимание детей и родителей;
- грубость, несдержанность в отношениях;
- борьба ребенка за самостоятельность, расцениваемая родителями, как непослушание;
- невыполнение детьми просьб и поручений родителей;
- неблагоприятная социально-психологическая обстановка в семье (пьянство, конфликты между родителями).

Наиболее критическим фактором во взаимоотношениях родителей и детей является то, как разрешаются конфликты. К несчастью, большинство родителей пытается разрешить их, используя только два основных подхода - применяя власть и сдаваясь воле ребенка, оба эти метода неэффективны и вредны как для ребенка, так и для взаимоотношений самих по себе.

Для управления конфликтными ситуациями собирается школьное собрание, на котором присутствует директор или же его заместители, а так же непосредственно конфликтующие стороны. Методом собеседования и анализа сложившейся ситуации, высказываются мнения и предложения участников о способах урегулирования данной проблемы.

Так же при возникновении конфликтных ситуаций к решению проблемы подключается школьный психолог. Первоначально всегда проводятся беседы, помогающие определить причины возникновения конфликта, его сущность и т.д. Затем анализируя обстановку, психолог дает рекомендации, помогающие разрешить конфликт или какие-либо возникшие недопонимания. Так же используются следующие методы: анкетирование, наблюдение, метод социометрического анализа. При применении метода социометрии члены коллектива получают инструкцию, в которую заложен социометрический критерий-основание для взаимных эмоциональных отношений. Исходя из заданного критерия, участникам предлагается высказаться о друг друге, осуществить взаимные выборы или отклонения, задаются специальные вопросы, отвечают на которые в письменной форме, по желанию анонимно. Затем полученные результаты обрабатываются и анализируются. Но, к сожалению, полученные результаты часто не предоставляются опрошенным и зачастую остаются у психолога, что не дает никаких положительных результатов. Это большой недочет, так как соответственно не принимаются должные меры по разрешению спорных вопросов.

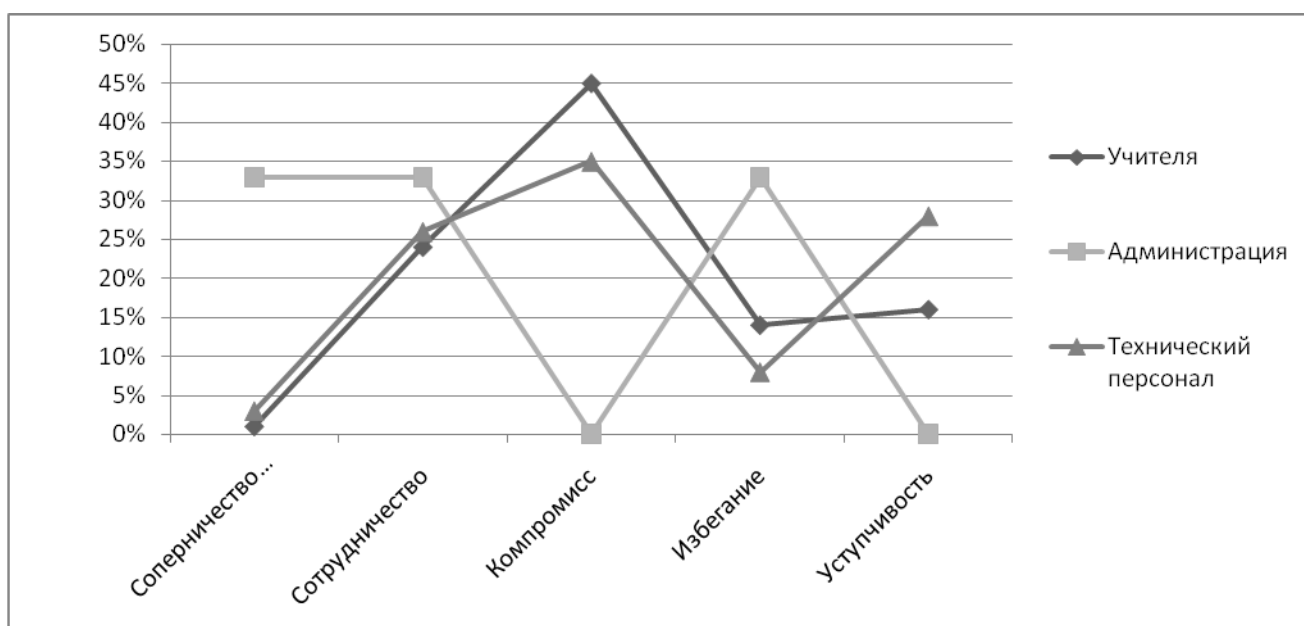
Стратегия преодоления конфликтов, используемая сотрудниками школы была проанализирована с помощью опросника «Стратегии поведения

в конфликте К. Томаса» (Приложение 3). Данные об используемых методах разрешения конфликта представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Стратегии поведения сотрудников школы в конфликтных ситуациях в процентах

Контингент работников	Стратегии				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступчивость
Учителя	1	24	45	14	16
Администрация	33	33	-	33	-
Технический персонал	3	26	35	8	28
Итого	37	83	80	55	44

Было выявлено, что большинство учителей придерживаются тактики сотрудничества и компромисса, что является благоприятным результатом в разрешении конфликта, однако ответы со стороны администрации являются не столь положительными: к соперничеству прибегают 33% опрошенных, к избеганию так же 33%, к компромиссу не готов ни один из опрошенных, что выявляет авторитарный стиль руководства. Наглядно результаты таблицы представим на рисунке 2.4.



#### Рисунок 2.4 - Сложившаяся тактика преодоления конфликтов в коллективе.

Исходя из полученных данных, необходимо отметить, что преподавателям низкого уровня конфликтности характерны такие особенности, как использование стиля сотрудничества в разрешении конфликта, стиля компромисса, в меньшей степени – стиля уклонения, в то время как испытуемые среднего уровня конфликтности, наоборот, чаще используют стиль уклонения, реже компромисс и сотрудничество. Достаточно высокий показатель характеризует преподавателей низкого уровня конфликтности как скромных, робких, застенчивых, более эмоционально сдержанных.

В то же время, преподаватели низкого уровня конфликтности хуже работают в стрессовых ситуациях, в которых испытывают напряжение. У них, как правило, занижена самооценка, они обидчивы и в неудачах, в первую очередь, обвиняют себя, в то время как испытуемые среднего уровня конфликтности лучше осознают требования действительности, не скрывают от себя собственных недостатков, чувствуют себя хорошо приспособленными к жизни.

Для оценки эффективности педагогического управления межличностными конфликтами учеников в общеобразовательной школе осуществлялось отслеживание динамики объективных критериев:

- 1) выбор способов, используемых для выхода из конфликтной ситуации;
- 2) число межличностных конфликтов, а также количество эпизодов межличностных конфликтов учеников.

Ученикам было предложено выбрать из списка способов поведения педагогов в конфликте, а так же методах разрешения наиболее подходящие, которые используются учителями, на их взгляд, в школе. Приведем ответы учеников о выборе способов, используемых учителями для выхода из конфликтной ситуации. Данные представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Фиксирование способов, используемых учителями для разрешения конфликта

№	Способы, используемые для выхода из конфликта	Ответы учащихся, в %
1	Вызов родителей в школу	11
2	Обращение к администрации школы	23
3	Вызов на педсовет	3
4	Игнорирование проблемы	10
5	Острая публичная негативная оценка	4
6	Репрессивные санкции (удаление из класса, снижение отметки за поведение, за ответ)	12
7	Общественное мнение коллектива класса	9
8	Индивидуальная беседа	5
9	Переговоры	2
10	Публичная похвала	2
11	Публичное замечание	8
13	Публичное извинение	1
14	Публичная беседа, публичное убеждение	2
15	Увеличение дистанции в общении учителя с учащимися	8
	Всего	100

В разрешении конфликтов типа «учитель - ученик» явно преобладают репрессивные методы. 66,7% учителей-респондентов пресекают конфликты с учащимися путем наложения на них различных санкций (самостоятельно, с помощью родителей, через администрацию); 50% - разрешают конфликты методом проведения индивидуальной работы с учащимися; 19,4% - в урегулировании конфликтов учитывают индивидуальные и возрастные особенности учащихся; 11,1% - стараются не замечать возникшей конфликтной ситуации.

В конфликте «учитель - ученик» нередко родители, защищая своего ребенка, вступают в конфликт с учителем. Но значительно чаще учитель и родители объединяются для совместных действий против ученика.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что одной из главных причин повышенной конфликтности является существующая авторитарная структура управления педагогическим процессом.



Особенно велика роль учителя в тех случаях, когда в ходе педагогического процесса образуется конфликтный треугольник «учитель - ученик - родитель». В таком случае возможно возникновение следующих вариантов конфликта:

- учитель в союзе с родителями действуют против ученика;
- родители с учеником - против учителя;
- учитель с учеником - против родителей;
- все - против всех и каждый за себя.

Если конфликт не удастся урегулировать своевременно, то в него могут быть вовлечены новые участники, например, администрация учебного заведения, которая может занять либо позицию арбитра в конфликте, либо встать на защиту одной из сторон, и тогда число возможных вариантов развития конфликта значительно увеличится. При любом варианте развития конфликта задача педагога состоит в том, чтобы превратить противодействие сторон во взаимодействие, деструктивный конфликт - в конструктивный.

На основании проведенного исследования были выявлены существенные недостатки в управлении конфликтами в школе. Для того, чтобы предотвратить появление конфликтов, необходимо знать как, почему, когда они возникают, и что нужно сделать для их разрешения. Поэтому руководству школы необходимо овладеть методами работы с конфликтами. Выбор стратегии поведения в первую очередь определяется расстановкой сил и позиций. В любом случае необходимо учитывать, что разрешению конфликтов мешают: эмоции, нежелание слушать другую сторону, оценка конфликта как неразрешимого, уход от переговоров и т.п.

Конфликты можно не только предупреждать, разрешать, но и прогнозировать. Для этого требуется анализ и осмысление основных компонентов конфликта: проблемы конфликтной ситуации; участников конфликта; инцидента, провоцирующего конфликт.

Хорошее владение технологиями управления и разрешения конфликтов дает возможность педагогу создавать направленный конфликт. Например,

педагог может спровоцировать в учебной группе конфликт по поводу успеваемости или дисциплины. Вовлекая своих подопечных в разрешение конфликтной ситуации, он активизирует их деятельность и добивается желаемых результатов.

Концепция воспитания конфликтологической компетентности учащихся предполагает несколько уровней реализации.

1. Уровень содержания образования: введение в учебный план конфликтологического учебного курса за счет регионального или школьного компонента, использование потенциала гуманитарных предметов (особенно истории и литературы), выделение конфликтологической проблематики в литературных сюжетах, исторических событиях, превращение урока в среду воспитания конфликтологической компетентности;

2. Технологический уровень: использование интегративных и диалоговых технологий обучения как условия формирования поликультурного сознания. Возможности отдельных гуманитарных предметов, в том числе и новой дисциплины – конфликтологии, – значительно возрастают при условии организации интегрального гуманитарного образовательного пространства, которое способствует созданию целостного представления о конфликте. Интеграция гуманитарных дисциплин создает целостный образ культуры, поэтому обладает и мыследеятельностным, и аксиологическим, и эмоциональным потенциалом, формирует поликультурное сознание. Использование диалога и как принципа построения учебного содержания (открытость, коллизийность, проблемность, творческий характер, жизненная контекстность, антитезное представление учебного материала), и как эвристического приема, организующего взаимодействие педагога и учеников в процессе обучения, способствует воспитанию таких личностных качеств, как толерантность, уважение к позиции собеседника, умение отстаивать свою точку зрения, потребность в конструктивном взаимодействии с людьми.

3. Уровень управления педагогическим процессом: создание школьной конфликтологической службы, выполняющей диагностическую, профилактическую, коррекционную функции. Первая функция предполагает характеристику психологической атмосферы в школьном коллективе, определение конфликтогенных участков педагогического процесса посредством организации конфликтологического мониторинга. Профилактическая функция сводится к предупреждению конфликтного поведения за счет воспитания толерантности, уважения к чужому мнению, эмпатии. Эта функция реализуется в ходе обучения школьному медиаторству, организации дискуссионного клуба, проведения коммуникативных тренингов, тематических вечеров, ролевых игр и др. Третья функция связана с разрешением возникших конфликтов, переводением их в конструктивное русло и предусматривает следующие способы управления конфликтами: психологические (психологическое консультирование, групповая психотерапия) и педагогические (метод перестройки ситуации; трансформация образа ситуации, имеющегося у сторон; метод перестройки мотивационной сферы и сознания).

В ходе проведенного анализа возникновения конфликтов и стратегий их преодоления можно разработать программу развития школы, в которой найдут отражения мероприятия, способствующие улучшению социально-психологического климата в организации и снижению возникновения конфликтных ситуаций.

## 2.2. Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами

При любом варианте развития конфликта задача педагога состоит в том, чтобы превратить противодействие сторон во взаимодействие, деструктивный конфликт - в конструктивный. Для этого необходимо проделать ряд последовательных операций по управлению конфликтами:

1. Добиться адекватного восприятия оппонентами друг друга. Конфликтующие люди (особенно дети), как правило, недружелюбно настроены по отношению к оппоненту. Эмоциональное возбуждение мешает им адекватно оценивать ситуацию и реальное отношение оппонента к ним лично. Контролируя свои эмоции, педагогу необходимо снизить эмоциональное напряжение в отношениях с учеником, родителем, коллегой. Для этого можно использовать следующие приемы:

- не отвечайте на агрессию агрессией;
- не оскорбляйте и не унижайте оппонента ни словом, ни жестом, ни взглядом;
- дайте возможность оппоненту высказаться, внимательно выслушав его претензии;
- старайтесь выразить свое понимание и соучастие в связи с возникшими у оппонента трудностями;
- не делайте скоропалительных выводов, не давайте поспешных советов - ситуация всегда бывает гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд;
- предложите оппоненту обсудить возникшие проблемы в спокойной обстановке. Если обстоятельства позволяют, то попросите дать время, чтобы лучше обдумать полученную информацию. Пауза также будет способствовать снятию эмоционального напряжения.

Если в результате перечисленных действий удалось убедить оппонента, то можно переходить к следующему этапу урегулирования конфликта.

2. Диалог можно рассматривать и как цель и как средство. На первой стадии диалог - способ налаживания коммуникации между оппонентами. На второй - средство для обсуждения спорных вопросов и поиска взаимоприемлемых способов урегулирования конфликта.

Большинство привыкли к монологам, особенно в педагогическом процессе. Каждый стремится высказать свое, наиболее важное, но при этом, как

правило, не слышит другого. В диалоге главное - не только говорить и слушать, но и услышать собеседника и быть услышанным.

Во время диалога желательно придерживаться правил:

- соблюдайте такт, корректность по отношению к оппоненту. Это должен быть разговор равного с равным;
- не перебивайте без надобности, сначала слушайте, а потом говорите;
- не навязывайте свою точку зрения, ищите истину вместе;
- отстаивая свои позиции, не будьте категоричны, умейте усомниться в самом себе;
- в своих доводах опирайтесь на факты, а не на слухи и чужие мнения; старайтесь правильно задавать вопросы, они являются основным ключом в поисках истины;
- не давайте готовых «рецептов» решения проблем, постарайтесь так построить логику рассуждений, чтобы оппонент сам находил нужные решения.

В ходе диалога оппоненты уточняют отношения, позиции, намерения, цели друг друга. Они становятся более информированными и лучше представляют сложившуюся конфликтную ситуацию. И если удалось выявить и обозначить конкретные источники и причины спора, то можно переходить к завершающему этапу урегулирования конфликта.

3. Взаимодействие - завершающий этап в урегулировании конфликта. По сути, взаимодействие включает и восприятие, и диалог, и прочие виды совместной (согласованной и несогласованной) деятельности и общения. Но здесь под взаимодействием понимается совместная деятельность всех оппонентов, направленная на разрешение конфликта.

В ходе взаимодействия оппоненты уточняют круг проблем и варианты их решения; распределяют виды работ; назначают сроки их выполнения и определяют систему контроля. Взаимодействие предполагает также дополнительные встречи, консультации, обмен мнениями и т. д.

Итак, адекватность восприятия конфликта, готовность к всестороннему обсуждению проблем, создание атмосферы взаимного доверия и совместная деятельность по разрешению существовавших проблем способствуют превращению деструктивного конфликта в конструктивный, а вчерашних оппонентов в сотрудников и даже друзей. Кроме того, успешно разрешенный конфликт способствует улучшению психологического климата в коллективе, росту взаимопонимания. Опыт, приобретенный в ходе разрешения конфликта, может быть успешно использован в других конфликтных ситуациях.

Ликвидировать противоречия, выявленные в ходе проблемного анализа помогут приоритетные направления в развитии школы, обозначенные в программе развития в школе на 2020 – 2025 гг.

Программа развития включает:

- повышение качества начального общего образования через укрепление материально-технической базы учреждения, интеграцию науки и образовательно-воспитательной деятельности школы;
- изменение в подходах к оценке качества образования младших школьников; программно-целевое планирование деятельности;
- овладение педагогами новыми технологиями (включая информационные) воспитания и обучения;
- обеспечение безопасности, сохранения жизни и здоровья учащихся, педагогов;
- нравственное воспитание учащихся;
- общественный характер управления;
- проведение экспериментальных исследований по безотметочной системе обучения;
- информатизация учебно-воспитательного процесса;
- расширение спектра образовательных услуг;
- совершенствование экономических механизмов расходования бюджетных и привлеченных средств от предпринимательской деятельности.

В приложении представлены общешкольная здоровьесберегающая программа «Растишка» и «Здоровье», которые определяют основные направления деятельности школы по сохранению и укреплению здоровья участников образовательного процесса, программа нравственного воспитания «Ориентир», направленная на воспитание нравственных ценностей, которые дополняют Программу развития и являются ее составными частями. Комплексная программа «Здоровье»:

- а) установление административного контроля за условиями труда, уровнем организации учебно-воспитательного процесса, правового регулирования трудовой деятельности учителей;
- б) организация и оборудование для учителей кабинета психологической разгрузки и консультации психолога, задачей которого является снятие эмоционального напряжения, снижения уровня тревожности, невротизации, депрессии, совершенствование коммуникативной компетентности посредством аутотренинга, социально-психологических тренингов;
- в) организация на базе общеобразовательного учреждения физкультурно-оздоровительных секций с целью профилактики гиподинамии у учителей;
- г) организация питания учителей в школе на льготных условиях;
- д) активизация деятельности по формированию здорового образа жизни, здоровьесберегающих технологий.

Для этой цели необходимо планирование, организация и осуществление диспутов, проведение лекций и семинаров по различным формам активного обучения принципам здорового образа жизни.

Программа для учеников «Растишко» предполагает внеурочные сборы по обсуждению проблем «здорового образа жизни» в старших классах и дополнительные уроки развития малышей: игры, творческие вечера, открытие дополнительных развивающих секций.

Так же был разработан план повышения квалификации педагогов на 2021 - 2022 учебный год, представленный в таблице 3.1

Таблица 3.1 - План повышения квалификации на 2021 – 2022 г.г.

Месяцы	Период, дн	Финансирование, тнг.	Маркова О.Ю.	Макарова Т.А.	Киселева Г.В.
1	2	3	4	5	6
Январь 2021 г.	-	-	-	-	-
Февраль 2021 г.	-	-	-	-	-
Март 2021 г.	10	9000	г. Костанай, курсы повышения квалификации	-	-
Апрель 2021 г.	-	-	-	-	-

Май 2021 г.	-	-	-	-	-
Июнь 2021 г.	10	9000	-	г. Костанай, курсы повышения квалификации	-
Июль 2021 г.	-	-	-	-	-
Август 2021 г.	-	-	-	-	-
Сентябрь 2021 г.	-	-	-	-	-
Октябрь 2021 г.	21	14000	-	-	г. Костанай ДВГГУ, курсы повышения квалификации
Ноябрь 2021 г.	-	-	-	-	-
Декабрь 2021 г.	-	-	-	-	-

Предполагается, что пройдут повышение квалификации 3 специалиста в 2021 - 2022 учебном году., для сравнения в 2020 г. -2 чел., 2019 г. - 1 чел., что, безусловно, положительно отразится на качестве преподавания.

Проведенное исследование показало большие временные затраты учителей на взаимодействие с администрацией, родителями, следовательно руководителям школы перспективно использование интернет-технологий, модернизация существующего Web-сайта для донесения информации с целью экономии временных затрат. Модернизация существующего сайта школы необходима по тем причинам, что данный сайт не работает в полной мере и не отвечает требованиям комфортности и надежности. Предложим



простой и недорогой вариант организации обмена информацией и использования ресурсов сети на начальном этапе.

Расчет заработной платы учителя информатики, выполняющего создание школьного сайта, представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Выделение средств на модернизацию Web-сайта.

Ответственный исполнитель	Надбавка к основной зарплате, тнг.	Финансирование
учитель информатики	3000	Бюджетное

Ответственным исполнителем выбран учитель информатики за данный вид работы предполагается выделение 3000 тнг. добавка к основной зарплате единовременно.

Сайт школы создаётся с целью ознакомить его посетителей с образовательным учреждением, а так же для облегчения работы преподавателей (поиск документов, информации, общее взаимодействие и др.). Сайт состоит из пяти разделов: любимая школа, ученикам, родителям, учителям, электронный документооборот, новости.

В разделе «Любимая школа» можно прочитать стихи, песни, посвящённые школе, интересные высказывания выпускников и родителей, а также зарисовки на тему «Школа будущего». В этом разделе можно ознакомиться с историей школы, этапами и перспективами её развития.

Раздел «Ученикам» представляет информацию, полезную и интересную школьникам. Основные направления этого раздела – это учебная и досуговая деятельность. Раздел состоит из блоков: «Досуг», «Спорт», «Учёба», «Гордость школы», «Пресса».

Раздел «Родителям» содержит информацию, представляющую интерес родительской общественности. Блоки: «Попечительский совет», «Перспективы образования», «Образовательные траектории учеников», «Выражаем благодарность».

Раздел «Учителям» будет интересен прежде всего педагогам. Блок «Нормативная документация» содержит нормативно-правовые документы.

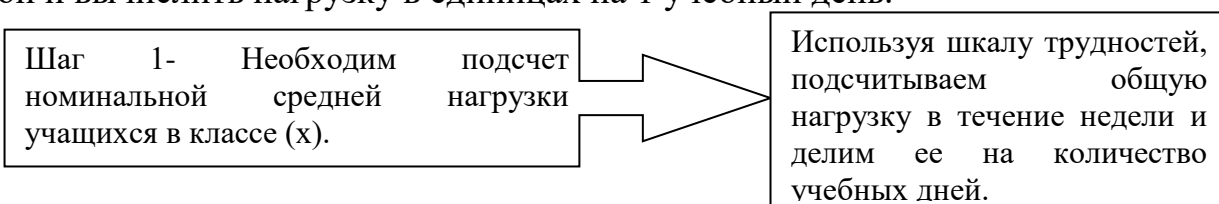
Блок «Квалификация» поможет учителям и всем педагогическим работникам в повышении квалификации и прохождении аттестации, блок «Методическая копилка» познакомит педагогов с новинками в методике и практике конструирования уроков, диагностике и самоанализе урока. Блок «Самообразование» содержит ссылки на интернет-ресурсы, которые могут быть использованы учителями в самообразовании. Блок «Доска почёта» знакомит с лучшими учителями.

Раздел «Электронный документооборот» вариант организации документооборота тот же, который используется для обмена документами с вышестоящими организациями, а так же внутри школы - электронная почта. Последний раздел «Новости» знакомит всех посетителей с калейдоскопом событий, фотографиями.

Этапы разработки и развития сайта:

- 1) Разработка концепции сайта
- 2) Формирование творческой группы по работе с сайтом
- 3) Составление бизнес-плана по разработке и содержанию сайта
- 4) Администрирование сайта (наполнение, редактирование, периодичность обновления)
- 5) Мониторинг результативности работы и коррекция
- 6) Продвижение сайта в интернете.

Неудобное расписание занятий, отметили достаточно большое количество учителей, из этого следует, что для снижения конфликтности в данном аспекте необходима оптимизация расписаний занятий. На рисунке Для расчета необходимо просчитать количество уроков за неделю с учетом окон и вычислить нагрузку в единицах на 1 учебный день.



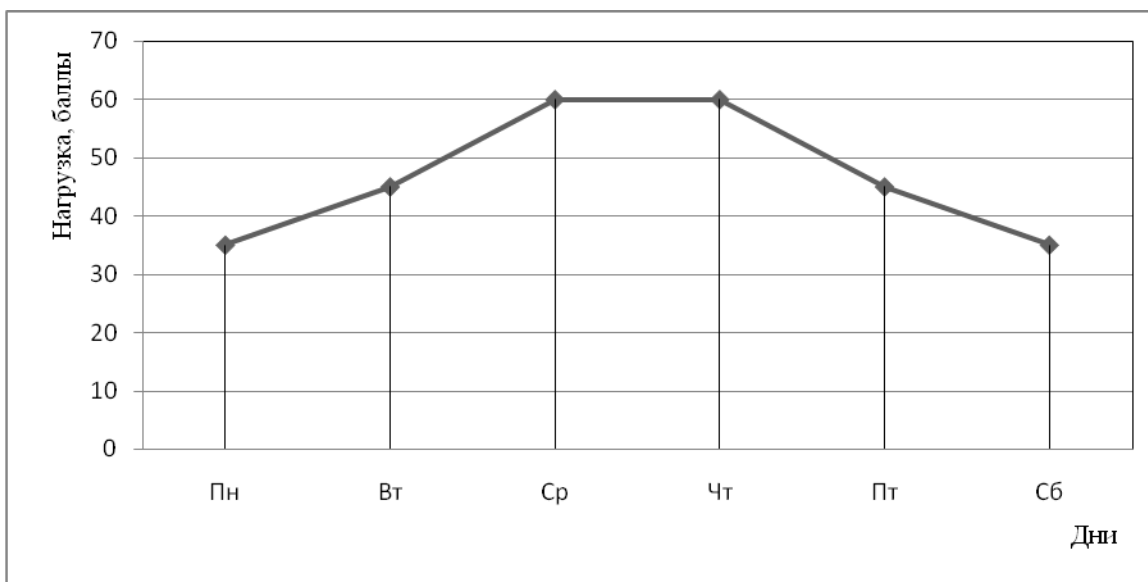


Рисунок 3.1-График распределения учебной нагрузки

Изменение нагрузки позволит не только снизить уровень физической и психологической нагрузки, но и повысит удовлетворенность педагогов от организации учебного процесса.

Как было выявлено, многие родители желали бы организовать дополнительные кружки в школе. Поэтому, для повышения мотивации сотрудников стоит организовать в школе платные кружки, направленные на удовлетворенность родителей и детей.

В частности предлагается:

- по обучению игре на музыкальных инструментах;
- по обучению кино-, видео-, радиолобительскому делу;
- по обучению учащихся народным промыслам;
- создание дополнительных групп по укреплению здоровья (ритмика, аэробика).

По согласованию с директором школы и учителями были определены предполагаемые педагоги по ведению кружков. Количество желающих обучаться в кружке было определено на основании опроса учащихся разных возрастных групп. Предполагается, что кружки будут проводиться еженедельно, в течение учебного года. План представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – План по введению дополнительных кружков

Кружок	Преподаватель, чел	Затраты на создание, оплату труда педагога, тнг.	Стоимость обучения, тнг./мес.	Кол-во учащихся	Предполагаемый доход (ежемесячно), тнг.	Эффективность
Обучение игре на музыкальных инструментах	Музыки	6000	300	30	9000	3000
Обучение кино- видео делу	Физики, труда	12000	450	50	22500	10500
Обучение народным промыслам	Труда, литературы	12000	300	50	15000	3000
Ритмика, аэробика	Физкультуры, учителя начальных классов	12000	450	60	27000	15000
Итого	7	42000	-	-	73500	31500

Таким образом, но проведение данных мероприятий планируется затратить изначально 42000 тнг., из расчета 4000 тнг. на оплату, а так же на закупку дополнительного инвентаря к уже имеющемуся – 14000 тнг.. Эффективность предлагаемых мероприятий на первоначальные затраты в 42000 тнг. составит 31500 тнг. или увеличение средств на 75% . Введение кружков приведет к повышению занятости учащихся, удовлетворенности родителей, повышению мотивации педагогов.

В целом, можно сделать вывод, что выше предложенные мероприятия позволят существенно улучшить микроклимат школы, оптимизация расписаний занятий позволит сократить нагрузку как на преподавателей так и на учеников, за счет введения платных секций увеличится доход ведущих специалистов.

Внедрение интернет-сайта школы поможет сократить затраты рабочего времени в среднем на одного работника на 3 часа в неделю, следовательно наблюдается некоторая разгрузка педагогов.

## Выводы по 2 главе

Можно сделать вывод по внедрению предлагаемых мероприятий в школе благодаря развернутой системе работы по воспитанию конфликтологической компетентности у учащихся сформируется осмысленное отношение к конфликту, понимание его позитивных функций, умение превращать конфликтную ситуацию в продуктивное сотрудничество. Повышение квалификации будет способствовать повышению компетентности педагогов, овладению новыми методами и технологиями обучения. Улучшения микроклимата в коллективе позволит сократить увольнение по собственному желанию. За счет внедрения платных секций произойдет рост негосударственного финансирования по сравнению с предыдущим периодом, реализуя программы «Здоровье» и «Растишка» снизится отрицательная динамика состояния здоровья обучающихся и преподавателей, уменьшатся пропуски дней по болезни на 1 учащегося, снизится количество дезадаптированных детей, и детей, проявляющих школьную тревожность, снизится число детей, отвергнутых сверстниками в классах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования в школе был проанализирован теоретический и практический материал по типичным конфликтам между учениками и учителями, а так же коллектива в целом, определены характеристики педагогического взаимодействия с точки зрения социально педагогического взаимодействия, охарактеризованы типичные проблемные ситуации и выявлены пути их разрешения.

Хронометражные наблюдения рабочего времени учителей установили, что при шести-семи часовом рабочем дне педагог находится в среднем 79% рабочего времени в рабочей позе «стоя». Уровень организации труда составляет 120,4%, что свидетельствует о перегрузке персонала. Голосовая нагрузка составляет 3,5-4 часа в день. Общий коэффициент условий труда составляет 0,71 или 71%, следовательно, можем сделать вывод, что условия труда в школе не соответствуют нормам и должны как можно больше быть улучшены, ведь от условий труда напрямую зависят многие показатели: качество образования, общая выработка и т.д.

Анализируя количество учащихся, наблюдается чёткая тенденция снижения учеников за три года на 57 человек, а следовательно и одного ученика на одного работника на 6 чел. и на одного работника АУ на 10 чел., на одного учителя снижения не произошло в связи с выбытием четырёх педагогов.

Анализ эффективности использования персонала позволил выявить , что процент успеваемости на протяжении 3-х лет в среднем составляет 98,5%, постепенно увеличиваясь, при уменьшении количества учеников, обучающихся на отлично. Лучшим годом по проценту качества стал 2020 – 39,5 %, но к 2021 г. наблюдалось снижение на 4,2%.

Уровень конфликтности в коллективе составляет 43%, при этом скрытые конфликты обнаруживают себя в 5% случаев. Педагогическое мастерство приобретает только с годами упорного труда над собой. Оно

является следствием личностного роста, который не возможен без конфликтов, вернее, эффективного их разрешения самим человеком.

Решаясь на создание конфликта, необходимо учесть ряд условий.

1. Противоречие в его начальной стадии должно уже реально присутствовать в отношениях между субъектами, и педагог должен его видеть.

2. Отсутствие сторонников социально-ценностной позиции педагога может оказаться препятствием в реализации конфликта, так как осознание противоречия будет находиться далеко за пределами реального уровня развития детей. Идя на конфликт, преподаватель должен наверняка знать, что у него есть сторонники.

3. В процессе создания конфликта противоположные взгляды должны быть высказаны, а это предполагает наличие выразителей мнений сторон.

4. Педагог не имеет права пойти на создание конфликта, если он не владеет технологией разрешения конфликта.

5. Конфликт создается в тот момент или доводится до такого уровня, когда возникает обоюдная потребность в его разрешении.

Исходя из всего вышесказанного и основываясь на результатах анализа предложен ряд рекомендаций по улучшению использования персонала школы, включающих:

6. Комплексную программу «Здоровье». Для этой цели необходимо планирование, организация и осуществление диспутов, проведение лекций и семинаров по различным формам активного обучения принципам здорового образа жизни;

7. Обновление Web-сайта школы;

8. Программу улучшения условий труда;

9. Программу повышения качества образования;

10. Введение платных секций.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит усовершенствовать систему использования трудовых ресурсов в школе, повысить

производительность труда, снизить уровень конфликтности на 32 %, так же возможно привлечение новых специалистов, в целом мероприятия будут способствовать снижению конфликтности в организации.

Исследование данной проблемы наряду с научным значением представляет и огромный практический интерес, поскольку нацелено, в конечном счёте, на решение многих педагогических вопросов, связанных с организацией эффективного обучения и воспитания детей. Результаты, полученные при разработке данной проблемы, помогут педагогам более чётко ориентироваться при возникновении конфликтной ситуации.



## 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. Познякова, Е. Возникновение трудовых конфликтов - следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом [Текст] / Е. Познякова // 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.

Причины и особенности организационных конфликтов

Основные причины конфликтов	Уровень конфликта	Особенности конфликтов
1. Различие в целях, интересах, решаемых задачах администрации организации, работниками, командой организации	Сотрудники  Команда	Цели и интересы работников могут значительно различаться, приводя к возникновению конфликтов на уровне партнерского взаимодействия и на уровне команды организации. Руководители и администраторы являются проводниками целей, которые ставит Заказчик и Руководитель. В тоже время цели организации, выдвигаемые руководителями и администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям команды. Руководители должны интегрировать цели работников, цели подразделений команды и цели команды в целом, учитывая при этом, что функции звеньев организационной структуры управления организации являются отражением общей целевой системы.
2. Нечеткое определение видов связей в организационной структуре управления	Сотрудники  Команда	Разработка организационных структур управления (ОСУ) предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формулирование всех необходимых видов структурных связей между работниками организации, структурными подразделениями и должностями. Формирование связей в команде должно обеспечить взаимопонимание между звеньями ОСУ, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения полномочий.
3. Дисбаланс обязанностей, прав и ответственности	Сотрудники  Команда	Причины должны регулироваться четко прописанными условиями договорных отношений: договорами подряда и поставки, партнерскими соглашениями (меморандумами) Любой исполнитель наделен служебными обязанностями в со своей должности (рабочему месту), определяющими права и ответственность за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в должностной инструкции, а также частично регламентируются внутренними и внешними законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами.
4. Нарушение норм и правил формирования и функционирования	Сотрудники  Команда	Причины связаны с нарушением партнерских отношений и участием их представителей в команде организации. Одной из главных задач, решение которой позволяет в существенной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации, является достижение согласия между работниками по принципиальным вопросам функционирования организации. Для команды проекта необходимо установить ясные цели и задачи. Основные принципы подбора и организации труда команды проекта - дихотомия, взаимозависимость,

		взаимодополнение, взаимопомощь, партнерство, сплоченность, командная постановка задачи и командная ответственность, свобода критики.
5. Нарушение правил делегирования полномочий в проекте	Сотрудники  Команда	<p>Делегирование на уровне участников проекта рассматривается как разделение обязанностей, ответственности и прав между участниками, регулируемое на уровне договорных отношений, и как наделение полномочиями представителей участников в команде проекта.</p> <p>Делегирование рассматривается с двух точек зрения – как распределение обязанностей, прав и ответственности в команде и как возможность передавать задачи на исполнение подчиненным и последователям. Необходимо избегать непродуманных, неподготовленных руководителем поручений, передаваемых своим подчиненным. Первоочередной задачей руководителя является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений. При этом всегда следует помнить, что конечная ответственность за принятие решения остается на руководителе.</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Тест «Конфликты учителя»

1. Довольны ли вы собой как учителем?
2. Как бы вы охарактеризовали отношения между вами и учениками?  
Взаимопонимание. Искренне теплые. Дистанцированные. Прохладные.  
Враждебные.
3. Как бы вы охарактеризовали отношения между вами и коллегами ?  
Взаимопонимание. Искренне теплые. Дистанцированные. Прохладные.  
Враждебные.
4. Как бы вы охарактеризовали отношения между вами и администрацией ?  
Взаимопонимание. Искренне теплые. Дистанцированные. Прохладные.  
Враждебные.
5. Есть ли среди учеников те, с кем вы особенно часто вступаете в конфликт?
6. Существуют ли принципиальные разногласия между учителем и группой?
7. Бывали ли у вас конфликты с родителями учащихся?
8. Какие поступки или действия учеников могут вызвать вашу агрессивную реакцию?

9. В какой мере ваши личные проблемы влияют на ваше поведение в колледже?

10. Что вам хотелось бы изменить в своем поведении?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Опросный бланк к методике Ф. Фидлера

Ф.И. заполняющего: \_\_\_\_\_

*Инструкция:* В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в Вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре Вы ставите знак «+», тем более выражен этот признак в Вашем коллективе.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность
7. Взаимоподдержка									7. Недоброжелательность
8. Увлеченность									8. Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Методика изучения психологического климата коллектива

3 2 1 0 1 2 3

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.</li> <li>2. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.</li> <li>3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.</li> <li>4. Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.</li> <li>5. Успехи и неудачи товарищей вызывают искреннее сопереживание всех членов коллектива.</li> <li>6. С уважением относятся к мнению друг друга.</li> <li>7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.</li> <li>8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение.</li> <li>9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.</li> <li>10. Коллектив активен, полон энергии.</li> <li>11. Участиво и доброжелательно относятся к новым членам коллектива.</li> <li>12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.</li> <li>13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладает подавленное настроение.</li> <li>2. Конфликтность в отношениях и антипатии.</li> <li>3. Группировки конфликтуют между собой.</li> <li>4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.</li> <li>5. Успехи и неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.</li> <li>6. Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.</li> <li>7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.</li> <li>8. В трудные минуты коллектив "раскисает", возникают ссоры, взаимные обвинения, растерянность.</li> <li>9. К похвалам и поощрениям коллектива относятся равнодушно.</li> <li>10. Коллектив инертен.</li> <li>11. Новички чувствуют себя чужими, к ним проявляют враждебность.</li> <li>12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.</li> <li>13. Коллектив заметно разделяется на "привилегированных", пренебрежительное отношение к слабым.</li> </ol>
---	--

где 3 – свойство проявляется в группе всегда; 2 – в большинстве случаев; 1 – свойство проявляется редко; 0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

