



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Факультет дошкольного образования

Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОМ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

Выпускная квалификационная работа

Направление 44.04.01 Педагогическое образование

**Программа магистратуры «Управление муниципальной системой
дошкольного образования»**

Оценка оригинальности _____%

Работа _____ к защите
« ____ » _____ 20__ г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО

_____ Б.А. Артеменко

Выполнил:

Студент группы ЗФ-302/176-2-1
Гордеева Найля Рашитовна

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры ТМиМДО
М.Л. Семенова

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретическое обоснование проблемы управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении	10
1.1. Изучение психолого-педагогической литературы по проблеме управления конфликтами в образовательном учреждении.....	10
1.2. Особенности управления конфликтами в образовательном учреждении.....	29
1.3. Организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении	38
Выводы по первой главе	48
Глава 2. Опытно-поисковая работа по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.....	50
2.1. Цель и задачи опытнo-поисковой работы по управлению конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.....	50
2.2. Реализация организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.....	58
2.3. Анализ результатов опытнo-поисковой работы по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении....	67
Выводы по второй главе.....	75
Заключение.....	80
Список литературы	82
Приложение	88

Введение

Актуальность. Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала значительных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. В условиях освоения и внедрения новых требований, предъявляемых к системе образования (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, приказ №1155 от 17 октября 2013 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»), происходит реформирование дошкольного образования, внедряются новые технологии, преобразуются схемы финансирования и управления.

Образовательное учреждение, в том числе дошкольное, – это организация, а значит, подобные изменения неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействии работающих в ней людей. В результате влияния внешних факторов (социально-экономические условия, изменение нормативно-правовой базы функционирования образовательных организаций, внедрение инновационных технологий) возникает необходимость в постоянной перестройке, трансформации профессиональной деятельности педагогов. Все это влечет за собой усложнение деловых взаимосвязей, возрастание роли психологического фактора, обострение напряженности в сфере взаимоотношений, что, в конечном итоге, создает условия для возникновения конфликтов.

В сложившейся ситуации необходимо найти эффективные механизмы, позволяющие помочь педагогам в преодолении конфликтных ситуаций. Одним из таких механизмов является управление конфликтами. Управление конфликтами в современном дошкольном образовательном учреждении – это не только содействие в освоении обновленного содержания, овладении новыми подходами и технологиями, но создание условий для полноценного и продуктивного общения между педагогами на основе сотрудничества. Для

руководителя ДОУ важной задачей является реализация своих управленческих функций, которые будут способствовать созданию благоприятного психологического климата в коллективе, конструктивному решению возникающих конфликтов, возможности для личностного и профессионального развития всего педагогического коллектива.

Таким образом, актуальность на *социально-педагогическом уровне* определяется социальными запросами общества на создание такой системы дошкольного образования, которая способна реализовать обновленное содержание образования, инновационные педагогические технологии, создать условия для организации профессионального педагогического взаимодействия на основе бесконфликтного общения и сотрудничества.

Изучение научной литературы свидетельствует, что в настоящий момент накоплен достаточный потенциал для решения научных и практических задач, связанных с проблемой управления в целом и управления конфликтами в частности.

В педагогической, психологической и социологической литературе обсуждаются различные аспекты управленческой деятельности в образовании – исследование закономерностей педагогического управления (Ю.К. Бабанский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, М.Н. Скаткин, Т.И. Шамова и др.), совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений (К.Ю. Белая, Б.С. Гершунский, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Э.Ф. Зеер, Л.С. Киселева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Л.М. Митина, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина и др.).

В исследованиях А.Я. Анцупова, Ф.М. Бородкина, Г.И. Козырева, Н.В. Гришиной, А.Г. Здравомыслова, Н.Н. Обозова, С.М. Емельянова, Б.И. Хасанова, В. Зигерта, Л. Ланг, У. Мастенбрук, Х. Корнелиус, Ш. Фэйр, Р. Фишер, У. Юри доказано, что использование эффективных способов в управлении конфликтами в ДОУ – это объективная и крайне необходимая предпосылка активной деятельности руководителя.

Анализ работ, связанных с вопросами управления конфликтами Р. Дарендорфа, К. Томаса, Аксельрода, Л. Коузера, Э Гидденса, Л.Г. Здравомыслова, Ю.Г. Запрудского, А.В. Дмитриева, Т.Е. Поповой, С.М. Емельяновой, Ф.М. Бородкина, Н.М. Коряк, Г.И. Козырева позволяет утверждать, что исследования в данной области активно ведутся. Однако вопросу урегулирования данного процесса в дошкольном образовательном учреждении в современных педагогических исследованиях уделяется мало внимания, что актуализирует проблему *на научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* обусловлена тем, что идея повышения качества образовательной деятельности, обеспечения роста творческой инициативы путем создания и реализации эффективной политики в практике управления конфликтами в дошкольных образовательных учреждениях не находит должной реализации. Затруднения практического использования методов управления конфликтами в условиях дошкольных образовательных учреждений определяется слабой изученностью сущности и особенностей управления конфликтами в ДООУ.

Практика показывает, что руководители очень часто испытывают затруднения в процессе управления конфликтами, используют неэффективные приемы управления, неадекватные стили руководства и т.п., которые вряд ли могут быть оценены как оптимальные и эффективные в решении проблемы конфликтов в ДООУ. В связи с этим потребность в выделении и осмыслении эффективных способов управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении становится проблемой, требующей разрешения.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики руководителей дошкольных образовательных учреждений в решении проблемы управления конфликтами в ДООУ позволил нам выделить противоречия:

– между необходимостью создания благоприятных условий для профессиональной деятельности в условиях реформирования системы

образования и отсутствием адекватных способов управления процессами межличностного и межгруппового взаимодействия в практике дошкольных образовательных учреждений;

– между необходимостью использования методов и способов, оказывающих решающее влияние на процессы управления конфликтами в ДООУ и недостаточной разработанностью теоретического аспекта данной проблемы в педагогической и психологической литературе по дошкольному образованию;

– между практической востребованностью процессами управления конфликтами в коллективе дошкольных образовательных учреждений и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы.

Указанные противоречия определяют **проблему** нашего исследования: каковы условия эффективного процесса управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении? Решение данной проблемы обусловило выбор **темы** исследования: «Управление конфликтами в дошкольном образовательном учреждении».

Цель исследования: определить, теоретически обосновать и апробировать организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Объект исследования: процесс управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Предмет исследования: организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Гипотеза исследования – процесс управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении будет успешным, если будут реализованы следующие организационные условия:

1) описана последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДООУ (стратегия предотвращения конфликтов);

2) повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы.

Задачи исследования:

1. На основе анализа научных исследований рассмотреть существенные характеристики конфликта, его виды и способы решения в сфере образования.

2. Изучить психолого-педагогическую литературу по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении;

3. Теоретически обосновать организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

4. Опытным-поисковым путем проверить организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Методы исследования:

– теоретические: изучение и анализ научной литературы, обобщение, классификация, сравнение;

– эмпирические: анкетирование, опытном-поисковая работа, методы математической и статистической обработки данных.

Теоретическую основу исследования составляют:

– исследования по управлению дошкольным образовательным учреждением и определению содержания деятельности руководителя образовательного учреждения (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова);

– исследования по совершенствованию управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений (К.Ю. Белая, Б.С. Гершунский, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Э.Ф. Зеер, Л.С. Киселева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Л.М. Митина, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина и др.);

– исследования по проблеме конфликта (А.Я. Анцупов, А.А. Бодалев, Н.В. Гришина, А.Г. Ковалев, А.И. Леонов, Т.Е. Попова, В.А. Светлова, Б.И. Хасан, Л.Г. Шараева, А.И. Шипилов и др.);

– исследования по проблеме управления конфликтами (С.Т. Шацкий, Б.С. Алишева, А. Атватер, Д.П. Зеркина, А.Я. Кабанов, Р.Х. Килман, Т.С. Кинева, Е.Д. Петрова, В.П. Пугачев, В.К. Терентьев, К.В. Томас, Н.В. Федорова, Л.Ю. Шадрин и др.)

Основные этапы исследования.

– на первом этапе (сентябрь, 2016 г.) осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования;

– на втором этапе (2016-2017 гг.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались ее результаты, осуществлялась корректировка гипотезы. Разрабатывалась программа управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

– на третьем этапе (2017 г.) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформление диссертации в целом.

Теоретическая значимость работы заключается в теоретическом обосновании выявленных организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Практическая значимость заключается в том, что спроектированная программа управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении может быть использована в практике работы руководителей.

Исследование проведено на базе МДОУ «Детский сад № 18 г. Копейск».

Апробация результатов исследования осуществлялась в процессе публикаций статей (приложение 1); выступлении на конференции: III Всероссийская научно – практическая конференция «Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы» 27 апреля 2017г.

Структура выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1. Теоретическое обоснование проблемы управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

1.1. Изучение психолого-педагогической литературы по проблеме управления конфликтами в образовательном учреждении

Проблема управления конфликтами изучается в различных отраслях научного знания, существует отдельное направление – конфликтология, которое раскрывает сущность конфликта, его причины и способы урегулирования. Значительный вклад в развитие конфликтологии внесли философия, социология и психология.

В отечественной науке проблема конфликта разрабатывается в работах по конфликтологии (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, А.И. Леонов и др.), по психологии (Н.В. Гришина, Б.И. Хасан и др.). По мнению Н.В. Гришиной, конфликт понимается как инцидент, противоборство двух сторон, направленное на преодоление противоречий [18].

Б.И. Хасан сущность конфликта определяет как такой вид взаимодействия, в котором «не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодетерминируют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации» [53, с. 87].

А.Г. Ковалев отмечает, что конфликт (от латинского языка – «столкновение») есть «натуральное возражение, образующееся меж людьми, порождается задачами собственной и общественной жизни, противоречиями интересов, взоров, общественных установок людей» [29, с. 12]. В конфликте проявляется столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных условиях, либо несовпадение интересов.

А.Ф. Пеленев под конфликтом понимает наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [45].

По мнению А.Ф. Пеленева, суть конфликта можно понять через анализ тех функций, которые он выполняет. Под функциями конфликта понимается его воздействие или воздействие его результатов на участников конфликта, на их отношения. Конфликт оказывает воздействие на психическое состояние оппонентов, соответственно, на их здоровье, на формирование взаимоотношений, на качество их профессиональной или иной деятельности, на психологический климат в коллективе, в котором зародился конфликт, на качество деятельности всего коллектива.

Наиболее распространенной классификацией функций конфликта является их разделение на конструктивные и деструктивные. Конструктивные функции конфликта включают:

– познавательную: конфликт является признаком того, что между участниками имеются определенные противоречия и проявляется неблагополучность во взаимоотношениях;

– функцию развития: конфликт является источником развития участников, развития их отношений, перехода сложившейся системы взаимоотношений на новый этап;

– инструментальную: конфликт не только выявляет сложившиеся противоречия, но и способствует поиску их разрешения, выработке совместных действий;

– перестроечную: конфликт является стимулом для выявления и нейтрализации факторов, которые препятствуют развитию отношений, взаимопониманию.

Деструктивные функции конфликта противоположны конструктивным и направлены, прежде всего, на разрушение существующей системы взаимоотношений, ухудшению совместной деятельности, распадом

коллектива, дестабилизации общения, снижению эффективности взаимодействия, формированию проблем в психологическом состоянии участников конфликта [1].

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов в зависимости от степени напряженности отношений выделяют дифференцирующую и интегрирующую части конфликта. Сам конфликт состоит из трех периодов: предконфликт, конфликт и постконфликтная ситуация. Первая стадия развития конфликта характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных или групповых отношений. На стадии конфликтного поведения вероятны две стадии фазы: конструктивная и деструктивная. Послеконфликтная ситуация включает: полное разрешение; мнимый выход из конфликта; возврат к состоянию готовности к конфликту; спад, переход в хроническое состояние.

Проблема конфликта рассматривается также в теории управления. Среди исследований по управлению широко распространено позитивно-функциональное истолкование сущности конфликта как борьбы за ценности и определенные претензии на социальный статус, власть, материальные и духовные блага – борьбы, участники которой стремятся ослабить, нейтрализовать или даже уничтожить соперника.

Для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение: конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон [48].

В управлении конфликт представляет собой отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона при этом делает все, чтобы другая приняла именно ее точку зрения, и препятствует другой стороне сделать то же самое [7].

По мнению О.А. Воронцовой под конфликтом нужно понимать разновидность структурного дисбаланса, означающую неспособность сохранить систему в старом качестве, невозможность выполнения системой своего внутреннего предназначения, потерю системой устойчивости развития в прежнем направлении, на прежнем уровне [17].

Исходя из современной точки зрения, необходимо отметить, что даже в организациях, отличающихся эффективным управлением, отдельные конфликты являются не только возможными, но даже в некоторой степени желательными. Конфликты часто помогают выявить различные точки зрения, дают дополнительную информацию, помогают выявить большее количество альтернатив или проблемы и т. д., что позволяет сделать процесс, связанный с принятием решений в рамках группы, более эффективным, позволяет людям выражать свои мысли, удовлетворяя таким образом личную потребность в уважении и власти.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют четыре основных вида конфликтов, которые могут возникнуть в организации:

1. Внутриличный конфликт или конфликт уровней психики. Одной из наиболее распространенных его форм является ролевой конфликт, который связан с предъявлением к человеку противоречивых требований относительно того, какими должны быть результаты его работы. Возникновение внутриличного конфликта может быть также связано с тем, что производственные требования, предъявляемый к нему, не согласуются с его личными потребностями или ценностями. Внутриличный конфликт может выступить в качестве ответа на рабочие перегрузки или недогрузки. Согласно исследованиям, подобный внутриличный конфликт обусловлен низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом [5].

2. Межличностный конфликт. Данный тип конфликта можно считать едва ли не самым распространенным. Прежде всего, он является борьбой

руководителей, связанной с ограниченными ресурсами, капиталом или рабочей силой, временем использования имеющегося оборудования или с одобрением проекта. Межличностный конфликт может представлять собой и столкновение личностей.

3. Конфликт между человеком и группой. Производственными группами устанавливаются нормы, регламентирующие поведение и выработку. Необходимо их соблюдение каждым, кто хочет быть принятым в неформальную группу и, таким образом, удовлетворить имеющиеся свои социальные потребности. Но если групповые ожидания противоречат ожиданиям отдельной личности, возможно возникновение конфликта. Подобный конфликт может появиться и в рамках должностных обязанностей руководителя: когда нужно обеспечивать определенную производительность, но при этом соблюдать некоторые правила и процедуры, принятые в организации.

4. Межгрупповой конфликт. Часто встречающимся примером межгрупповых конфликтов являются разногласия линейного и штабного персонала. Линейными руководителями могут отвергаться рекомендации, которые даны штабными специалистами, и они могут выражать недовольство относительно своей зависимости от указанных специалистов во всем, что касается информации. При экстремальной ситуации линейными руководителями может быть намеренно выбран такой способ выполнить предложения специалистов, что вся затея приведет к провалу. Часто из-за различий в целях наблюдаются конфликты функциональных групп в рамках организации [5].

Конфликт в образовательной организации рассматривается как способ разрешения противоречий в процессе взаимодействия, заключающемся в межличностном общении между участниками образовательного пространства. М.И. Гулаева основными причинами конфликтов в образовательной организации выделяет:

- недостаточное внимание к проблемам создания комфортного психологического климата в образовательной среде;

- недостаточное внимание администрации образовательных организаций к проблемам, связанным с причинами и последствиями конфликтов;

- объективное состояние психологического здоровья участников межличностного взаимодействия;

- низкая конфликтологическая компетентность субъектов образовательной среды [20].

Л.Г. Шараева выделяет различные виды конфликтов, которые характерны для педагогических коллективов:

1) Наиболее распространенным видом конфликтов является личностные и межличностные конфликты. Их причины разнообразны, в основе – определенные личностные проблемы конфликтующих.

К основным причинам личностных конфликтов Л.Г. Шараева выделяет:

- низкий уровень профессиональной компетентности педагогического коллектива;

- не соответствующая ситуации обостренная реакция педагога на оценку своих личностных качеств; по мнению Л.Г. Шараевой, профессия педагога в большей степени предполагает оценку других, поэтому педагогам не всегда легко принять оценку, которую ему дают другие участники образовательного процесса. Не согласие с мнением коллег, отсутствие навыков адекватной самооценки своей профессиональной деятельности, низкий уровень рефлексии способствуют формированию личностным конфликтам, которые впоследствии отражаются в процессе общения и взаимодействия с другими педагогами, с воспитанниками, с администрацией;

- наличие повышенной тревожности педагогов, эмоциональное выгорание, усталость также способствуют формированию личностных

конфликтов, развитию различных защитных реакций, снижению эффективности профессиональной деятельности.

2) Конфликты, возникающие в процессе общения и взаимодействия педагогов, – коммуникативные конфликты. Они обусловлены также личностными, индивидуальными особенностями педагогов, их установками, ценностными ориентациями, уровнем сформированности коммуникативных способностей, навыков рефлексии.

3) Несовершенство системы управления в образовательной организации, отсутствие четкой управленческой и организационной структуры способствуют формированию организационных конфликтов.

Организационные конфликты в педагогическом коллективе проявляются в:

- в отсутствии преемственности в содержании и организации основных звеньев воспитательного процесса;
- в непродуманном введении педагогических инноваций;
- в затруднении адаптации новых работников и молодых педагогов к социально-психологическим условиям коллектива;
- в прагматическом подходе к педагогам, пренебрежении к творческой стороне их деятельности и даже к их профессиональной компетентности и в чрезмерной переоценке чисто исполнительских качеств подчиненных.

5) Важным элементом любой образовательной организации является методическая служба. Ее несовершенство, отсутствие систематичности, инновационных методов и форм работы приводит к формированию методических конфликтов [57].

Таким образом, существует несколько классификаций конфликтов – внутриличностные, межличностные, групповые; личностные, коммуникативные, организационные, методические. Как показал анализ научной литературы, одним из распространенных видов конфликтов являются межличностные конфликты, которые возникают по различным

причинам, в том числе по причине несовершенства процесса управления в коллективе.

В образовательной организации проблемы управления конфликтами становятся одной из актуальных в педагогической деятельности. Основная задача педагогического управления конфликтами в образовательной организации – предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Управление конфликтов, по мнению С.Т. Шацкого, – это его перевод из деструктивного в конструктивное русло; такая организация деятельности членов коллектива, при которой конфликтное взаимодействие направлено не на разрушение, а на достижение поставленных целей. С данной точкой зрения согласен Б.С. Алишев, который под управлением конфликтом понимает «целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт» [3, с. 81].

Как отмечает А. Атватер, руководитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте. Однако довольно часто на практике случается так, что руководитель предпочитает снимать с себя обязанность по управлению конфликтами, считая своей главной обязанностью контролировать рабочую деятельность коллектива. Тем самым руководитель сам косвенно становится причиной целого ряда конфликтов в организации. В этой связи руководителю важно знать и применять различные стратегии управления конфликтами [6].

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности,

взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [42].

Е.Д. Петров считает, что стратегия управления конфликтом в организации – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации персоналом, развитие членов команды правильное отношение к конфликту и исключение деятельности сотрудников деструктивных конфликтов, препятствующих реализации общей стратегии развития [46].

Автором определены три основные стратегии управления конфликтами в организациях:

1. Нормативно-правовая стратегия управления конфликтами.

Данная стратегия осуществляется на основании Трудового кодекса Российской Федерации, Устава организации, должностными инструкциями и другими законодательными актами, а также нормами и правилами, принятыми в учреждении.

Нормативно-правовая стратегия решения конфликта направлена на объяснение полномочий участникам конфликта, закрепленных в нормативно-правовых документах, осуществляет психологическое давление на стороны конфликта, которое связано с невыполнением правил, существующих в организации, но не закрепленных в нормативных актах.

2. Реалистичная стратегия.

Эта стратегия управления конфликтом в организации основана на убеждении руководителей в том, что конфликты неизбежны в деятельности организации в связи с неравномерным распределением ресурсов (материальных ресурсов, полномочий и ответственности в трудовых коллективах и т. д.).

Стратегия ориентирована на временное разрешение конфликтов в случае их возникновения с использованием таких методов и приемов, которые подходят в каждой ситуации. Методы управления конфликтами в

данном случае ориентированы на скорейшее урегулирование конфликта, чтобы он не нарушал процесс организации.

3. Идеалистическая (интегративная) стратегия.

Эта стратегия предпочтительнее для урегулирования конфликтов и ориентирована не на конфликт для самого конфликта, а на поиск конструктивного выхода и от него, что удовлетворило бы всех участников. Стратегия сосредоточена на активизации сотрудничества в процессе поиска общих целей.

Для того, чтобы реализовать эту стратегию на практике, необходимо постоянно и целенаправленно на начальном этапе работать над конфликтными ситуациями в рамках стратегии поощрения работников предприятий, формирования установок, направленных на разрешение конфликта путем сотрудничества и компромисса. Реализация такой стратегии регулирования конфликтов характерна для динамичных, постоянно развивающихся организаций [46].

Практическое применение идеалистической стратегии управления конфликтами базируется на методе компромисса, сотрудничества и совместных решений. Один из таких методов был предложен А. Фили, этот метод состоит из взаимосвязанных и взаимозависимых этапов и требований к успешному урегулированию конфликтной ситуации. Управление конфликтом путем решения проблемы может осуществляться в следующем порядке:

1. Необходимо сначала определить содержательное содержание конфликта, учитывая, какой результат в конечном итоге нужно получить для завершения с акцентом на оперативные действия по урегулированию конфликта. Далее следует найти общие цели сторон конфликта и конечный результат, который был приемлемым для всех.

2. После нахождения общих целей следует разработать алгоритм конкретных решений, который не повлияет на интересы сторон конфликта.

3. Для того, чтобы осуществлять метод решения проблемы, необходимо сосредоточиться на сути конфликта, а не на личности и высказываниях противоположной стороны.

4. Необходимо создать атмосферу доверия через расширение общения участников.

5. Следует также формировать позитивное отношение сторон конфликта друг к другу, отказываться от применения силы, принимая во внимание позицию противоположной стороны и проявляя к ней позитивное отношение [5].

Реализация стратегии предусматривает следующие цели:

1. Выявление основных проблем, существующих в организации. Без точного определения проблемы невозможно разработать стратегию преодоления конфликта.

2. Выявление факторов, влияющих на конфликты. Такими внешними факторами могут быть низкая заработная плата, неформальная организационная культура, некорректное управление поведением в конфликтной ситуации.

3. Определение цели, которая будет преследовать стратегию урегулирования конфликтов в организациях.

4. Формирование конкретных действий по реализации стратегии, плана развития, с учетом различных факторов, действующих в организации.

5. Осуществление стратегии урегулирования конфликтов на практике в долгосрочной перспективе через ряд разработанных мероприятий.

Стратегия управления конфликтами, по мнению Д.П. Серкина, включает:

- прогнозирование;
- предотвращение одних и стимулирование других;
- регулирование конфликтов;
- разрешение конфликтов [25].

Стратегия предотвращения конфликтов – деятельность, направленная на предупреждение, предсказание, прогнозирование возникновения конфликтной ситуации. Прогноз – это представление о возможном конфликте с определенной вероятностью указания места и времени ее происхождения. Основными методами прогнозирования являются:

- экстраполяция;
- моделирование предполагаемой конфликтной ситуации;
- опрос экспертов.

Отправной точкой в предотвращении конфликтов является определение противоречий, порождающих проблемные ситуации, вызывающие возможные конфликты.

Наряду с предупреждением значительную роль в урегулировании конфликтов играет стимулирующий конструктивный конфликт, который является движущей силой прогрессивных реформ, модернизации системы общественных отношений. Конструктивные конфликты могут быть использованы для уменьшения или нейтрализации других, более разрушительных, нежелательных для образовательного процесса.

Предупреждение конфликта заключается в планировании и реализации ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами. Здесь большое значение имеет уточнение прав и обязанностей, справедливое распределение ответственности и обязательств на основе общепринятых норм и ценностей.

Чтобы предотвратить, надо знать каких правил и правил придерживается каждая сторона конфликта. Когда люди придерживаются различных норм и правил, тогда они в конфликте обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. Стратегия предотвращения конфликтов включает в себя следующие этапы:

- устранить реальный предмет конфликта;
- привлечь в качестве арбитра, нейтрального человека, который готов помочь в разрешении конфликта;

– сделать один из участников отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Следующая стратегия – подавление конфликта. Применяется к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам. Последовательность действий:

– целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих;

– разработать систему правил, норм, положений, регулирующих взаимоотношения между потенциально конфликтных друг к другу людей.

Стратегия отсрочки. Прекращение и подавление конфликта можно отложить. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт так, чтобы позже, когда созреют условия, чтобы добиться его разрешения:

– уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого;

– изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, отношения между людьми, обзоры и т. д.);

– изменить масштаб (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего.

Управление конфликтами – это еще не его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликтов – заключительный этап, на котором затухание конфликта.

Эффективное разрешение конфликта возможно в организации условий, которые включают: существование благоприятного социально-психологического климата; высокий уровень профессионализма педагога, его нравственные качества, его культура, навыки публичных выступлений, умение отражать творческие способности психолого-педагогических знаний, педагогический такт; умение владеть предметами образовательного

процесса, адекватность самооценки, оптимизм, самоотверженность, самоконтроль, опыт конструктивного разрешения конфликтов [25].

Каждая стратегия управления конфликтами предполагает использование определенных методов. Существуют разные взгляды на классификацию методов управления конфликтами. А.Я. Кабанов и Н.В. Федорова выделяют следующие методы управления:

– метод ухода от конфликта (разновидности: бездействие, уступки или приспособление, сглаживание) – данный метод хорош при ограниченном временном ресурсе, при минимальных рисках негативных последствий, а также при наличии потребности в привлечении третьих сторон для решения конфликта;

– метод подавления конфликта (метод скрытых действий) – полезен, когда открытое противодействие противоречит интересам сторон, грозит подрывом авторитета или потерей имиджа;

– метод управления конфликтами, то есть целенаправленное воздействие на причины конфликта, коррекцию поведения участников конфликта, на поддержку контролируемого уровня конфликтности.

Следующая группа – это структурные методы, т.е. методы предупреждения или профилактики конфликтов в организациях. В.П. Пугачев описывает следующие методы:

– метод чёткой формулировки требований к работе (права, обязанности, полномочия, ответственность) – реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций;

– метод использования координирующих механизмов (управленческая иерархия) – предполагается, что только менеджер принимает окончательное решение по поводу конфликта между подчиненными, также эта функция может быть возложена на специально созданные для этого целевые группы;

– метод установления общих комплексных целей и ценностей;

– метод создания системы поощрения (сюда же включают: санкции, вознаграждения и наказания) – стимулирование коллектива за счёт премий, благодарностей, повышения или понижения по карьерной лестнице.

Также В.П. Пугачев выделил особую группу методов, не встречающуюся у других авторов – это персональные методы. К ним относятся:

- метод использования власти (поощрения и наказания);
- метод изменения конфликтной мотивации сотрудников путем влияния на их потребности и интересы административными мерами (повысить в должности, послать на курсы повышения квалификации);
- метод убеждения участников конфликта (воспитательные беседы);
- метод изменения состава участников конфликта (перевод, увольнение);
- метод вхождения руководителя в конфликт (эксперт, арбитраж) [47].

Экспертный метод похож по содержанию на выделяемый Н.В. Федоровой метод – переговоры (набор тактических приёмов, направленных на поиск компромиссных решений для конфликтующих сторон). Переговоры – это способ урегулирования конфликта, который заключается в использовании не силовых средств и приемов для решения проблемы [52].

Разновидностью использования помощи третьей стороны в конфликте является медиация – участие посредника, который сам не принимает никаких решений, а лишь помогает сторонам конфликта прийти к соглашению, следовательно и ответственность за разрешение конфликта несут сами конфликтующие.

В.К. Терентьев выделяет несколько стратегий поведения руководителя (ролей) в конфликте:

- «третейский судья» – эта роль дает максимальные возможности для решения проблемы. В данном случае руководитель берет всю

ответственность на себя, и после тщательного изучения проблемы выносит решение, которое стороны не могут обжаловать и обязаны выполнять;

– «арбитр» – руководитель рассматривает проблему и старается вынести наиболее справедливое решение, но при этом степень его ответственности снижается тем, что решение не является окончательным и бесповоротными и участники конфликта могут обратиться за помощью к другому человеку, если решение их не устраивает;

– «посредник» – эта роль является нейтральной. Руководитель, выбирая такую роль, не берет на себя такой ответственности, как принятие решения в разрешении конфликта, он выступает как лицо, обладающее достаточными знаниями, чтобы обеспечить конструктивное разрешение конфликта;

– «помощник» – в данном случае руководитель просто организует встречу оппонентов, но не дает каких-то явных советов, не участвует в обсуждении и не влияет на принятие решения;

– «наблюдатель» – совершенно неактивная роль, выбирая которую руководитель не влияет никаким образом на решение, которое будет вынесено, и не вмешивается в течение конфликта, просто своим присутствием в зоне конфликта руководитель смягчает его течение [50].

Т.С. Кинева отмечает, что стратегия руководителя по управлению конфликтами включает анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта. Существуют пять основных стилей поведения руководителя в конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой необходимо удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально [28].

Л.Ю. Шадрина выделяет следующие стили руководства конфликтами, которые могут возникать в организации:

– конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;

– стиль самоустранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

– стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

– стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений;

– стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации [56].

К.В. Томас и Р.Х. Килман составили систему, состоящую из пяти стилей управления конфликтами на основе двух составляющих: убежденность и взаимодействие. Убежденность – это мотивация человека на достижение собственных целей, в то время как взаимодействие оценивает готовность помочь другой стороне достигнуть своих.

1. Урегулирование конфликта путем предотвращения. Этот стиль отражает низкий уровень и убежденности, и взаимодействия. Другими словами, менеджер не заинтересован в помощи другим людям, а также не настойчив в преследовании собственных целей. В данном случае изначальная проблема не будет решена.

2. Урегулирование конфликта путем конкуренции. Менеджер, использующий конкурирующий стиль, характеризуется высокой убежденностью и низким взаимодействием, он стремится добиться своих

целей за счет других людей. Данный метод может применяться во время чрезвычайных ситуаций, когда необходимо быстрое принятие решений.

3. Урегулирование конфликта путем уступок. Этот стиль отражает высокий уровень взаимодействия. Менеджер жертвует собственными целями, чтобы позволить другим людям достичь своей. Это поведение типично для людей, которые признали свои ошибки, или в случае признания проблем другой стороны более важными. Урегулирование конфликта путем уступок важно для сохранения отношений между сторонами.

4. Урегулирование конфликта путем компромисса. Данный стиль характеризуется умеренными уровнями убежденности и взаимодействия. Применяется, когда цели обеих сторон равнозначны, или когда стороны обладают одинаковыми уровнями власти, а также когда необходимо временное решение.

5. Урегулирование конфликта путем сотрудничества. Отражает высокий уровень и убежденности, и взаимодействия. Путь сотрудничества часто описывается как взаимовыгодный сценарий решения конфликта. Обе стороны работают для достижения целей всех участвующих сторон. Стиль сотрудничества идеален для решения сложных проблем, где требуется творческий подход. Минусом являются большие затраты времени для достижения согласия между сторонами [2].

Б.С. Алишев, Р.Х. Пакуров определяют пять шагов в процессе управления конфликтами. Они называют данные ступени «five A's»: assessment, acknowledgement, attitude, action, and analysis. Авторы утверждают, что эти шаги являются длительным, но стремительным процессом, направленным на решение проблемы управления конфликтами.

1. Оценка (assessment). На данном шаге стороны собирают соответствующую информацию относительно проблемы, выбирают какой из способов решения наиболее подходит для ситуации, а также указывают области, в которых они могут пойти на сотрудничество и уточняют, что на самом деле хочет каждая сторона.

2. Подтверждение (acknowledgement). На этом шаге стороны пытаются выслушать друг друга. Подтверждение позволяет сторонам войти в положение противоположной, что необходимо для мотивации синергетического решения проблемы.

3. Отношение (attitude). Шаг отношение пытается исключить возможность псевдоконфликта, на основе недопонимания, или, например, стереотипного мышления.

4. Действие (action). На этом шаге стороны начинают активно осуществлять выбранный способ решения конфликта. Урегулирование происходит на основе доверия и обратной связи в тех пунктах, где стороны согласились на сотрудничество.

5. Анализ (analysis). На последнем этапе участники устанавливают, были ли удовлетворены требования каждого участника конфликта. Анализ позволяет оценить краткосрочные и долгосрочные результаты урегулирования конфликта [3].

Таким образом, изучив различные подходы к определению конфликта, можно сделать вывод, что конфликт – проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. В образовательном учреждении выделяются следующие виды конфликтов – организационные, межличностные, методические и др.

Проблема управления конфликтами является одной из актуальных в современной образовательной организации. Эффективное управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на процесс столкновения противоположных интересов, обеспечивающее решение общественно важных задач. Управление конфликтами – это поиск эффективных способов разрешения конфликтов. Существуют такие стратегии поведения руководителя по разрешению конфликтов –

предупреждение и прогнозирование, прекращение и подавление, регулирование и разрешение.

Каждая стратегия управления конфликтами предполагает использование определенных методов: метод использования власти (поощрения и наказания); метод изменения конфликтной мотивации сотрудников путем влияния на их потребности и интересы административными мерами; метод убеждения участников конфликта (воспитательные беседы); метод изменения состава участников конфликта (перевод, увольнение); метод вхождения руководителя в конфликт (эксперт, арбитраж), метод переговоров.

1.2. Особенности управления конфликтами в образовательном учреждении

В любой организации, в том числе образовательной, успех деятельности зависит от сплоченной работы коллектива. В современных дошкольных образовательных организациях на педагогов возлагаются ответственные задачи по воспитанию и обучению подрастающего поколения, а также по подготовке его к дальнейшей инициативной, творческой жизни и участию в социально-экономическом, научно-техническом и нравственном прогрессе современного Российского общества.

Педагогический коллектив ДОУ – это сложная система, в которой взаимодействуют люди, разные по характеру, темпераменту и другим личностным особенностям. В психологии коллектив – это группа людей, объединенных общей целью и достигшая в процессе совместной деятельности высокого уровня развития [2]. Рассмотрим причины и виды конфликтов в педагогическом коллективе ДОУ.

Л.А. Захарчук считает, что в педагогическом коллективе существуют различные конфликты, вызванные субъективными и объективными причинами. Среди субъективных причин конфликтов наиболее

распространенными являются: недостаточная стрессоустойчивость участников педагогического процесса к стресс-факторам педагогической деятельности; черты характера и типы личностей участников педпроцесса; особенности женской психологии; эмоциональная несовместимость людей; неадекватные оценки и восприятие друг друга [24].

Объективной причиной большинства конфликтов является чрезмерная загруженность педагогов, превышающая их личные возможности; ограниченность ресурсов в учреждении, подлежащих распределению; отсутствие педагогического такта по отношению друг к другу; неблагоприятный стиль руководства в учреждении; плохие условия педагогического труда.

Проведенное социологическое исследование позволило Л.А. Захарчук выявить, что в сфере дошкольного образования лидируют межличностные конфликты, т. е. конфликты с коллегами. По ее мнению, наиболее характерными для системы дошкольного образования являются «межличностные конфликты, возникающие по поводу достижения целей профессиональной деятельности и при нарушении взаимосвязей ролевого характера».

И.В. Сафронова считает, что возникновение конфликтов в дошкольном образовательном учреждении связаны с особенностями коллектива, к которым можно отнести полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности, ненормированный рабочий день воспитателя, преимущественно женский состав [49].

Полифункциональность профессиональной деятельности педагога ДОУ заключается в том, что современный воспитатель одновременно может выполнять функции учителя и воспитателя, руководителя кружка, общественного деятеля. Из полифункциональности деятельности отдельных педагогов складывается полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива. Обширный круг профессиональных

обязанностей вследствие чрезмерной загруженности воспитателя ведет к возникновению конфликтных ситуаций. В данном случае возникают внутриличностные конфликты, которые могут выражаться в эмоциональном выгорании, и межличностные конфликты, которые возникают при неравномерном распределении должностных обязанностей.

Следующая особенность педагогического коллектива ДООУ – это самоуправляемость, которая проявляется в том, что каждый из педагогов является членом коллегиальных органов управления, таких как Совет учреждения, Совет педагогов, Общее собрание трудового коллектива ДООУ, методический совет, методическое объединение. Активное участие в общественной деятельности развивает самостоятельность и инициативу членов педагогического коллектива, где обсуждаются основные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива на различных уровнях управления. С другой стороны, наличие самоуправления может привести к столкновению различных точек зрения различных педагогов, что ведет к межличностным конфликтам [24].

О.В. Алексеева, О.Н. Недосека считают, что причиной конфликтов в ДООУ может быть недооценка коллективного характера труда и коллективной ответственности за результаты деятельности. Это заключается в том, что деятельность отдельных воспитателей в силу ее специфики не может быть эффективной, если она не согласована с действием других педагогов, если нет единства требований в организации режима дня детского сада, образовательного и воспитательного процессов. Но в практической деятельности единство деятельности членов педагогического коллектива достигается не всегда, разобщение может проявляться в различных ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях педагогов [2].

Следующими причинами конфликтов в ДООУ, по мнению Е.В. Мартыновой, является не нормирование рабочего дня воспитателя. Это отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда, что отрицательно сказывается на жизни деятельности

педагогического коллектива, является, как правило, причиной перегрузки воспитателей, недостатком свободного времени для их профессионального роста, что, в свою очередь, ведет к возникновению стрессов [36].

Е.С. Насонова считает, что преимущественно женский состав – одна из особенностей педагогического коллектива и в тоже время причина конфликтов. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликты, чем те коллективы, в которых в значительной степени представлены мужчины. В то же время женщины по своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия [40].

К причинам межличностных конфликтов в ДООУ М.И. Гулаева относят те, которые препятствуют достижению воспитателями основной цели трудовой деятельности – получению морального и материального удовлетворения от педагогического труда. В их число входят:

– непосредственная технологическая взаимосвязь педагогических работников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, помощник воспитателя некачественно выполняет свои функциональные обязанности и это может сказаться на соблюдении режимных моментов в ДООУ);

– перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, дидактических пособий и т. д. может привести к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

– невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство – подчинение» (например, заведующий не обеспечивает надлежащих условий для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя) [20].

Как считают Т.А. Кукосян, Т.Г. Сироштаненко, конфликт в ДОУ может быть вызван причинами, обусловленными психологическими особенностями человеческих отношений:

- взаимная симпатия (антипатия);
- неблагоприятная психологическая атмосфера;
- плохая психологическая коммуникация [33].

По мнению Т.В. Корнеевой, Е.В. Кирилиной, еще одна группа причин возникновения конфликтов в ДОУ кроется в личностном своеобразии членов коллектива. Это:

- неумение контролировать свое эмоциональное состояние;
- низкий уровень самоуважения;
- агрессивность;
- повышенная тревожность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность [32].

По мнению Е.С. Черницыной, в педагогическом коллективе конфликты могут возникать между разными участниками, например, воспитатель – воспитатель, воспитатель – старший воспитатель, воспитатель – специалист (психолог, логопед) и др. Причины конфликта могут быть разными: распределение ресурсов, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации (плохая передача информации) и др. Работу по решению и профилактике конфликтов с педагогическим коллективом ведут администрация: заведующий, заместитель заведующего по УВР или старший воспитатель совместно с педагогом-психологом [55].

Е. Кутьина считает, что профессия воспитателя ДОУ подвержена воздействию различных стрессогенных факторов, которые в свою очередь ведут к конфликту. Анализ теоретических и эмпирических исследований позволил Е. Кутьиной выделить факторы, инициирующие конфликты в коллективе воспитателей:

1. Объективные, связанные с профессиональной деятельностью (неблагоприятный психологический климат в педагогическом коллективе, отсутствие перспектив профессионального роста и др.).

2. Субъективные – индивидуальные особенности личности (высокий уровень нейротизма, неуравновешенность нервно-психических процессов, рассогласование в ценностной сфере и др.).

Н.В. Александрова выделяет следующие факторы возникновения конфликтных ситуаций в коллективе педагогов ДОУ:

1) внешние:

– напряженная психоэмоциональная деятельность (работа воспитателя связана с интенсивным общением; в сфере работы с дошкольниками действуют особые механизмы: эмоциональное заражение, вовлечение, которые предполагают «активность отдачи» со стороны взрослого, его субъективную включенность в общение с ребенком);

– перегруженность рабочей недели. Многие воспитатели работают ежедневно по 10 часов (в неделю – 50 часов) без напарника, дополнительно выполняя функции помощника воспитателя из-за некомплектованности штата;

– неопределенное (или трудноизмеримое) содержание работы, работа в условиях временного дефицита;

– дестабилизирующая организация деятельности. Воспитатели постоянно сталкиваются с различными нововведениями (новые программы обучения, новые формы планирования, новые требования СанПиНов и т.п.), часто меняющимися требованиями, бесконечными проверками;

– значительные трудности представляет и общение с родителями воспитанников;

2) внутренние:

– недостаточное развитие навыков коммуникации и умения выходить из трудных ситуаций общения с детьми, родителями, администрацией;

– неумение регулировать собственные эмоциональные состояния;

- неудовлетворенность самореализацией в различных жизненных и профессиональных ситуациях, отсутствие интересов вне работы;

- особенности мотивации деятельности (значительную роль играет наличие баланса между личным вкладом в деятельность и получаемым вознаграждением);

- сниженное чувство собственного достоинства.

Одной из причин конфликтов в ДООУ А.А. Степанова считает неблагоприятный психологический климат в коллективе. Это:

- отсутствие доверия членов группы друг к другу;

- недоброжелательная и неконструктивная критика;

- отсутствие возможности для свободного выражения собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

- давление руководителей на подчиненных и непризнание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;

- неудовлетворенность принадлежностью к коллективу;

- низкая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

- несформированное чувство ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

А.П. Панфилова в качестве мер по управлению конфликтами в ДООУ и формированию благоприятного психологического климата в коллективе предлагает создание условий для развития организационной культуры. Чтобы оценить организационную культуру образовательного учреждения, нужны критерии оценки. В качестве критериев могут выступать как внешние, так и внутренние проявления культуры организации. Внешними проявлениями могут быть такие атрибуты как знаки и символы, ритуалы, правила поведения, традиции и стиль руководства. Внутренние проявления организационной культуры – профессиональные ценности. К условиям создания психологического климата в педагогическом коллективе

образовательного учреждения автор относит: формирование сплоченного педагогического коллектива, объединенного единой целью и традициями; стиль общения, основанный на сотрудничестве, между руководителем и педагогическим коллективом, между педагогами [44].

М.С. Бутаева считает, что одной из причин конфликтов в ДООУ является стиль руководства. Стиль руководства – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными субъективными факторами протекания управленческого процесса», другими словами, это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели [13].

Курт Левин выдвинул авторитарно-демократическую концепцию стиля, согласно которой руководители делятся на три типа: демократы, автократы и «лейсезферы» или либералы (*laisser-faire* (англ.) – невмешательство, непротивление, попустительство). По мнению М.С. Бутаевой, сегодня в условиях постоянных изменений вовне и внутри образования, во избежание падения трудовой дисциплины, организованности и порядка надо четко определить требования к педагогу, а значит в наших сегодняшних условиях наибольший эффект может дать директивная модель демократического стиля.

Таким образом, различными авторами предлагаются различные причины возникновения конфликтов в ДООУ. Рассмотрим, какие методы управления конфликтами можно использовать в педагогическом коллективе.

А.Ф. Пеленев считает, что деятельность руководителя ДООУ включает анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта. Важнейшей стратегией управления конфликтом в ДООУ является предупреждение. Чем раньше руководитель обнаружит проблемную ситуацию в отношениях с подчиненными, тем меньше усилий придется приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности педагогов, которая исключает или сводит к

минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт 45].

Е.В. Кутьина выделяет следующие направления работы с педагогами ДОО по управлению конфликтами:

1. Диагностическое направление – проведение индивидуальной и групповой диагностики на выявление причин конфликтов.

2. Профилактическое направление – реализация превентивных программ, ориентированных на предупреждение возникновения и развития конфликтов.

3. Просветительское направление – знакомство педагогов с данной проблемой посредством курса лекционных занятий следующей тематики: «Конфликт, его причины», «Виды конфликтов», «Стратегии разрешения конфликтов».

Таким образом, педагогический коллектив как профессиональное объединение людей обладает всеми общими признаками коллектива, но в то же время имеет и свои специфические особенности, к числу которых относятся: полифункциональность, самоуправляемость, недооценка коллективного характера труда и коллективной ответственности за результаты деятельности, большая загруженность педагогов по причине ненормированного рабочего дня, преимущественно женский состав. Это определяет особенности управления конфликтами в образовательном учреждении.

1.3. Организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

Согласно выдвинутой нами гипотезы процесс управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении будет успешным, если будут реализованы следующие организационные условия:

1) описано последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДООУ (стратегия предотвращения конфликтов);

2) определено содержание работы по повышению компетентности руководителей по управлению конфликтами, которое осуществляется на основе разработанной программы.

Рассмотрим каждое из организационных условий более подробно.

Последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДООУ (стратегия предотвращения конфликтов).

Управление в научной литературе рассматривается в рамках различных подходов. Мы рассмотрим содержание деятельности руководителя по предупреждению конфликтов в ДООУ с точки зрения функционального подхода. Управление при этом раскрывается как процесс, совокупность непрерывных взаимосвязанных управленческих функций руководителя, к которым относятся целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль (М. Альберт, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.Х. Мескон, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, А. Файоль, Ф. Хедоури).

Функция целеполагания – это достаточно сложный процесс в деятельности руководителя, без которого вообще управление невозможно. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Функция целеполагания не ограничивается только постановкой цели, она связана с работой по достижению поставленных

целей. Работа руководителя образовательной организации направлена на достижение определенных целей, в том числе по достижению качества образования. После постановки цели руководитель намечает план действий. В соответствии с темой нашего исследования под целеполаганием мы будем понимать постановку цели в процессе деятельности по управлению конфликтами – предотвращение и предупреждение конфликтных ситуаций в ДОУ.

Функция планирования включает прогнозирование, проектирование, составление тактического и стратегического плана по реализации поставленной цели, определение степени децентрализации и централизации, учет изменений внутри организации и внешних изменений. Планирование в управлении качеством образования выступает как принятие решения на основе соотношения данных педагогического анализа изучаемого явления и запрограммированной цели. Принимаемые решения могут быть рассчитаны как на перспективу, так и направлены на решение текущих оперативных дел. На этом основании руководителем составляются перспективные, годовые, текущие планы работы. Планирование работы по предупреждению конфликтов в ДОУ включает составление плана управленческих действий и мероприятий, направленных на достижение поставленной цели – реализовать стратегию предотвращения конфликтов.

Функция организации определяет стратегию и тактику реализации намеченного плана, определение функциональных обязанностей, определение организационной структуры, делегирование полномочий. Организовать в современных условиях – значит, разделить работу на части или операции в соответствии с количеством работников и поручить выполнение каждого участка тому, кто наилучшим образом справится с этим делом. Основными, наиболее часто встречающимися организационными формами управленческой деятельности в образовательных организациях являются: совет образовательного учреждения, попечительский совет, педагогический совет, совещание при руководителе, совещание при

заместителях руководителя, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов и др.

Организация работы по предупреждению конфликта – это активное вмешательство руководителя в реальный процесс общественных отношений в педагогическом коллективе. Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Прогноз – это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. В числе основных методов прогнозирования являются моделирование возможной конфликтной ситуации, опрос экспертов.

Предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов. Их можно подразделить на следующие группы, каждая из них обладает своей сферой применения: структурные и переговоры. Структурными методами оказывается влияние прежде всего на участников организационного конфликта, возникающего в связи с неправильным распределением функций, а также прав и ответственности, плохой организацией труда, несправедливостью системы мотивации и системы стимулирования сотрудников и др. Данные методы связаны с: разъяснением требований к работе; использованием координационных механизмов; разработкой или уточнением общеорганизационных целей; созданием обоснованных систем вознаграждения.

Метод разъяснения требований к выполняемой работе – один из наиболее эффективных методов, позволяющих предотвратить и урегулировать конфликты. У каждого работника должно быть четкое представление своих обязанностей, ответственности и прав. Данный метод реализуют посредством составления необходимых должностных инструкций, содержащих описание должности, и посредством разработки документов, которые регламентируют распределение функций, а также прав и ответственности, исходя из уровня управления [36].

Использование координационного механизма предполагает привлечение структурного подразделения предприятия и должностных лиц в управление, когда требуется вмешательство в конфликтную ситуацию и помощь в разрешении спорного вопроса конфликтующих сторон. Наиболее распространенным механизмом является иерархия полномочий, позволяющая упорядочивать взаимодействие работников, принятие решений, а также информационные потоки в рамках организации. Если есть расхождение представлений работников, можно обойти конфликтную ситуацию посредством обращения к общему руководству с предложением по принятию необходимого решения. Благодаря принципу единоначалия облегчается использование иерархии в процессе управления конфликтом, поскольку подчиненные должны выполнять решение своего руководителя [8]. Посредством разработки или уточнения общеорганизационных целей можно объединить усилия всего коллектива организации, направив на процесс решения оперативных проблем.

Обоснованная система вознаграждения также используется с целью управления конфликтом, т.к. справедливость вознаграждений оказывает положительное влияние на поведение работников и позволяет исключить деструктивные конфликты. Важно, чтобы системой вознаграждения не поощрялись негативные проявления поведения отдельных лиц или групп лиц [4].

Переговорами выполняются определенные функции, позволяя охватывать различные аспекты деятельности сотрудников. Как метод решения конфликтных ситуаций переговоры выступают в качестве набора тактических приемов, которые направлены на поиск взаимоприемлемого решения для обеих сторон конфликтной ситуации. Для осуществления переговорного процесса нужно обеспечить выполнение определенных условий:

- взаимозависимость конфликтующих сторон;

- отсутствие значительных различий в возможностях (полномочиях) всех участников конфликтной ситуации;
- соответствие конкретной стадии развития конфликтной ситуации возможностям проведения переговоров;
- принятие участия в процессе переговоров сторон, которыми могут быть приняты решения в конкретной ситуации [2].

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимают мотивация предстоящей деятельности, инструктирование, обеспечение единства действий педагогического коллектива, оказание помощи в процессе выполнения работы, выбор различных форм стимулирования деятельности. Функция мотивации руководителя – это создание таких стимулов для работников образовательной организации, чтобы они были заинтересованы в конструктивном разрешении конфликтов.

Существуют различные способы мотивации. К материальным способам мотивации относятся премии, ценные подарки, организация досуга работников, корпоративные праздники, оплата учебно-методической литературы за счет средств организации, содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта, предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги, назначение на руководящую должность (например, председателем методического объединения), оказание материальной помощи на лечение или для обучения в вузе и т.п.

Руководству также важно использовать и нематериальные способы мотивации. Интеллектуально-творческие способы мотивации ориентированы на создание условий для профессионального роста педагогов, в том числе карьерного. Ресурсные способы мотивации – дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску), удобный график отпуска, предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки. Статусные способы призваны повышать роль педагога в коллективе (публичная похвала на совещании или

педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании»).

Все эти способы мотивации способствуют улучшению психологического климата в коллективе, стимулируют педагогов к повышению уровня профессиональной компетентности, сплачивают коллектив.

Следующая функция руководителя по реализации стратегии предупреждения конфликтов – контроль. Контроль – это проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора. Существуют различные классификации видов контроля, одной из самых распространенных является разделение контроля на предварительный, текущий и итоговый. Данная функция является одной из самых сложных и трудоемких, так как она связана с разработкой обоснованной системы критериев оценки качества образовательного процесса.

Содержание работы по повышению компетентности руководителей в выборе оптимальной стратегии разрешения конфликтами

Урегулирование конфликтных ситуаций между сотрудниками входит в круг повседневных обязанностей руководителя. Понимание природы конфликта и навыки по их разрешению – неотъемлемая часть управленческого искусства. У современного руководителя организации, помимо основных профессиональных компетенций должны быть развиты компетенции по управлению конфликтами.

С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова определяют компетентность как меру соответствия знаний, умений и опыта лиц определенного социально-профессионального статуса реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем, как готовность и способность выполнять профессиональные функции в соответствии с принятыми в обществе на настоящий момент нормативами и стандартами [42].

Как отмечает И.А. Зимняя, компетентность следует понимать не как просто некий внешний уровень умений и знаний специалиста, а как систему

знаний, умений, навыков, способностей, обеспечивающих продуктивную реализацию алгоритма деятельности, как сложную интегральную характеристику, имеющую, наряду с внешними параметрами (качество полученного продукта деятельности специалиста), систему внутренних, психологических по смыслу параметров профессиональной деятельности [26].

В психологии преобладает точка зрения, согласно которой понятие «компетентность» включает знания, умения, навыки, а также способы выполнения деятельности. Л.М. Митина трактует это понятие как «доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей» [38]. Л.М. Митина считает, что компетентность является интегральной характеристикой конкурентоспособной личности.

Под компетентностью мы будем понимать совокупность взаимосвязанных качеств личности – знаний, умений, навыков, способов выполнения деятельности, опыта практического использования знаний и умений, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых, чтобы качественно и продуктивно действовать по отношению к ним. Компетентность неразрывно связана со знаниями, умениями и навыками, но вместе с тем является более широким понятием. В отличие от знания компетентность предполагает не просто владение информацией, а возможность ее применения в деятельности.

Компетентность по управлению конфликтами – важнейший набор характеристик, который должен иметь современный руководитель. Знание конфликтологии, умение улаживать и управлять конфликтом, успешно вести переговоры, достигать соглашения в условиях совместной деятельности являются неременными составляющими работы руководителя образовательного учреждения.

В соответствии с психологическим подходом, Е.Н. Богдановым, В.Г. Зазыкиным конфликтологическая компетенция понимается как совокупность

гностического, пространственного, конструктивного, регулятивного, коммуникативного, нормативного и рефлексивно статусного компонентов, характеризующих различные виды компетенций.

О.З. Муштук полагает, что конфликтологическая компетенция представляет собой способность личности в реальном конфликте осуществлять деятельность, которая направлена на минимизацию деструктивного потенциала конфликта на основе специальных знаний, умений и навыков.

С точки зрения Л.Н. Цой, формирование конфликтологической компетенции должно основываться на базе теоретических знаний в области конфликтологии (политологической, юридической, психологической и т.д.); социальных технологий профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло; мыслетехник, формирующих типы мышления, соответствующие рефлексивности, методологичности, сплоченности, объемности, креативности; технологий психогигиены и стрессоустойчивости в конфликтах [54].

Н.В. Шарова отмечает, что конфликтологическую компетенцию можно рассматривать как жизненный опыт столкновения и решения конфликтов (внутриличностных, межличностных, групповых), в который входят и личностные качества, которые развиваются в процессе сопротивления и устойчивости к негативному влиянию конфликта, когнитивные составляющие и стратегии поведения в конфликте, соответствующие ситуациям [58].

По мнению А. Б. Немковой, устойчивость в проявлении способности и готовности организовать деятельность для удержания противоречия в процессе его разрешения и для перевода в позитивное русло является характеристикой сформированности конфликтологической компетенции.

А.Ю. Булатецкая считает, что конфликтологическая компетенция представляет собой совокупность знаний, умений, социально-психических

качеств и свойств личности, которые обеспечивают социальное взаимодействие в организации, позволяют предвосхищать появление конфликтов, эффективно управлять ими и добиваться конструктивного разрешения, создавать необходимые условия для бесконфликтной работы организации.

По мнению А.Я. Анцупова, конфликтологическая компетенция представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации.

Анализ приведенных определений понятий показал, что в структуру конфликтологической компетенции многие авторы включают определенные знания, умения, опыт, личностные качества, конструктивные стратегии поведения, некоторые способности и готовность минимизировать деструктивные формы конфликта. Одним из важнейших факторов эффективности профессиональной деятельности руководителя является умение предвосхищать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие в профессиональной деятельности.

Под конфликтологической компетенцией мы понимаем способность и готовность человека предвидеть возникновение конфликтной ситуации, противостоять деструктивному влиянию конфликтов, оптимальным способом преодолевать возникающие противоречия, и умение их конструктивно разрешать, т.е. способность и готовность к управлению конфликтом.

Эффективность управления конфликтами в ДОУ будет успешнее происходить на основе специально разработанной программы. Чтобы разработать и внедрить эффективную программу управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении, нужно реализовать три этапа: провести диагностику наличия конфликтов в ДОУ, реализовать

управленческие функции, направленные на управление конфликтами, провести мониторинг эффективности программы.

Программа управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении может включать следующие разделы:

1) Целевые установки. Это повышение уровня конфликтологической компетентности руководителя.

2) Принципы построения программы:

– научная основа;

– стабильность и гибкость, при этом постоянное совершенствование программы;

– единство требований и индивидуальный подход;

– создание благоприятных условий для роста образовательного уровня и профессионального мастерства.

3) Направления программы: формирование когнитивного, мотивационного и деятельностного компонентов конфликтологической компетентности руководителя.

4) Ресурсное обеспечение программы включает взаимодействие методической, психологической служб и администрации ДОУ.

5) Ожидаемый результат при реализации программы. Высокий уровень конфликтологической компетентности руководителя.

Таким образом, к организационным условиям относятся: последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДОУ (стратегия предотвращения конфликтов); повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы.

Выводы по первой главе

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что конфликт – проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов).

В образовательном учреждении выделяются следующие виды конфликтов – организационные, межличностные, методические и др. Одной из задач руководителя образовательного учреждения является управление конфликтами, создание таких организационных условий, которые бы способствовали профилактике, конструктивному разрешению конфликтных ситуаций в коллективе.

Особенности управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении связаны с особенностями коллектива, к которым можно отнести полифункциональность, самоуправляемость, недооценка коллективного характера труда и коллективной ответственности за результаты деятельности, загруженность воспитателя, преимущественно женский состав (И.В. Сафронова).

Управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Основная цель управления конфликтами руководителя будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

К организационным условиям относятся: последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДОУ (стратегия предотвращения конфликтов); повышение компетентности руководителей по

управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

2.1. Цель и задачи опытнo-поисковой работы по управлению конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

Опытнo-поисковая работа по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении проводилась на базе МДОУ «Детский сад № 18 г. Копейск».

Цель опытнo-поисковой работы – реализация и оценка эффективности организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Исследование проводилось в несколько этапов, на каждом из которых были поставлены определенные задачи:

1) констатирующий этап, задача: изучение исходного состояния сложившейся в ДООУ системы управления конфликтами;

2) формирующий этап, задача: реализация организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении;

3) контрольный этап, задача: проверить эффективность проведенной работы, провести сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапов опытнo-поисковой работы.

На первом, констатирующем этапе, мы провели оценку исходного состояния сложившейся в ДООУ системы управления конфликтами по следующим направлениям:

– исследование психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя;

– изучение уровня конфликтологической компетентности руководителя ДООУ.

Рассмотрим результаты, полученные по каждому направлению.

Исследование психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя

Для исследования психологического климата в коллективе использовалась методика оценки уровня психологического климата коллектива (автор – А.Н. Лутошкин).

Цель методики – изучить уровень благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива. Социально-психологический климат, по мнению автора методики, – это преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

В предлагаемом задании уровень благоприятности психического климата определяется методом опроса. Методика ценна тем, что позволяет квантифицировать (изучать) не только степень благоприятности, но и выявить те свойства коллектива, которые объединяют его (+), и те, которые разобщают коллектив (-).

Уровень социально-психологического климата в коллективе оценивается по полярным профилям: 3 2 1 0 -1 -2 -3.

Оценки:

- 3 – свойство проявляется в коллективе всегда;
- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- 1 – свойство проявляется нередко;
- 0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

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

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

– 22 и более – высокая степень благоприятности социально-психологического климата;

– от 8 до 22 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;

– от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;

– от 0 до (-8) – начальная неблагоприятность социально-психологического климата;

– от (-8) до (-10) – средняя неблагоприятность;

от (-10) и ниже – сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

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

– полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины.

Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительно), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

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

Бланк опросника представлен в Приложение 2.

В результате проведения методики А.Н. Лутошкина по определению благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива получены следующие данные (таблица 1).

Таблица 1

Определение благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива

№ п/п	Критерии оценки благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива													Итого
	Бодрое / подавленное настроение	Доброжелательность / конфликтность	Понимание / Противоборство	Взаимодействие / разобщенность	Сопереживание / Равнодушие	Уважение / нетерпимость	Достижения и неудачи коллектива	Единение / взаимные обвинения	Чувство гордости за коллектив есть / нет	Коллектив активен / инертен	Отношение к новичкам	Совместные дела увлекают / разобщают	Справедливое отношение есть / нет	
1	1	-2	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	-2	4
2	0	1	2	1	1	0	0	1	-1	-1	1	1	1	7
3	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	13
4	0	0	1	1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-4
5	2	1	2	2	0	2	0	1	1	1	1	1	1	15
6	1	2	1	1	0	-1	1	1	0	0	1	1	0	8
7	0	0	1	1	0	1	0	0	1	-1	-1	0	0	2
8	2	1	1	1	1	-1	0	0	1	1	-1	0	0	6
9	1	2	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	10
10	2	2	1	2	1	-1	0	0	-1	1	1	0	1	9
	11	9	12	12	5	0	1	4	3	2	4	4	3	70
5,4 балла – низкая степень (незначительная) благоприятности														

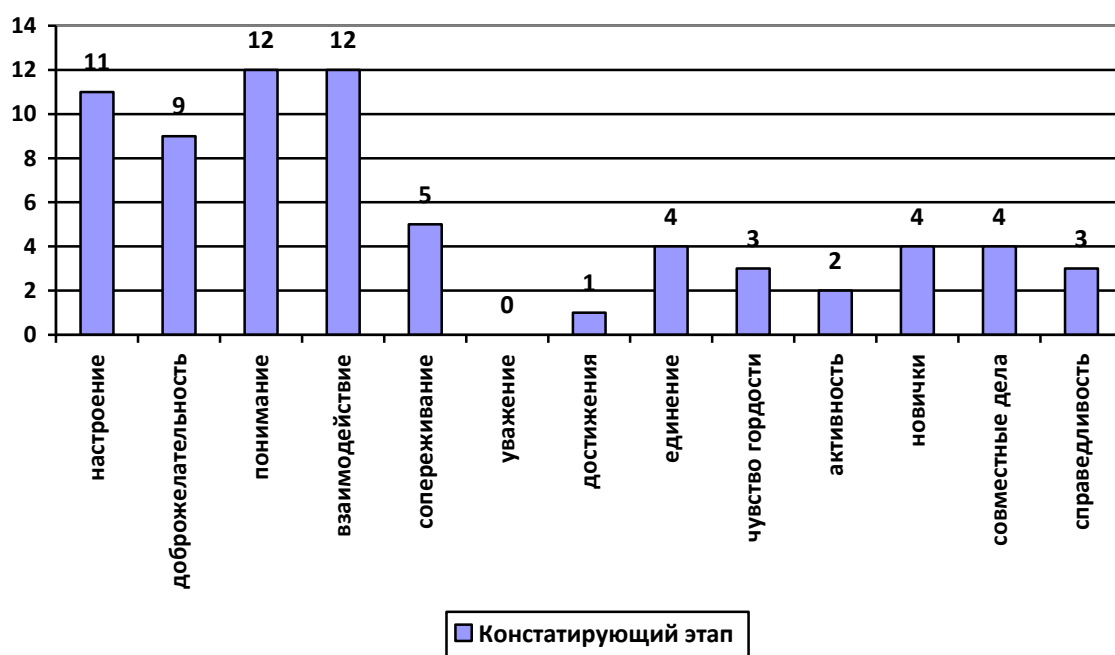


Рисунок 1. Результаты оценки благоприятности психологического климата

На констатирующем этапе выявлена низкая или незначительная степень благоприятности психологического климата в коллективе. Самые низкие оценки получены по следующим показателям: уважение / нетерпимость, достижения и неудачи коллектива, коллектив активен / инертен, справедливое отношение.

Степень благоприятности коллектива – незначительная, 5,4 балла, что свидетельствует о недостаточно эффективном руководстве и управлении конфликтами в педагогическом коллективе.

Изучение уровня конфликтологической компетентности руководителя ДОУ

Для изучения уровня конфликтологической компетентности руководителя ДОУ была разработана карта самооценки. Были выделены следующие компоненты:

- когнитивный;
- мотивационный;
- деятельностный.

Когнитивный компонент конфликтологической компетентности руководителя ДОУ включает систему знаний о сущности управления конфликтами, об управленческих функциях, о способах саморазвития и самообразования в области управления конфликтами.

В карту самооценки включены показатели сформированности знаний о сущности конфликта, управления конфликтами, об основных управленческих функциях.

Мотивационный компонент включает понимание руководителем важности управления конфликтами в профессиональной деятельности, стремление руководителя к повышению уровня управленческой культуры, сформированность внутренней мотивации управленческой деятельности в сфере конфликта.

В карту самооценки включены показатели сформированности мотивации руководителя по повышению уровня компетентности по управлению конфликтами.

Деятельностный компонент конфликтологической компетентности руководителя ДОО – это комплекс сформированных управленческих умений – проектировать цели, планировать образовательную деятельность, организовывать деятельность педагогов, владеть приемами управления конфликтными ситуациями.

Методы диагностики – анкетирование, тестирование.

Анкета «Управленческие функции руководителя ДОО» направлена на самооценку руководителем управленческих функций – целеполагания, планирования, организации, контроля.

Методика «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин) базируется на принципе отражения и оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Анкетная часть методики «КОС» предлагает испытуемому вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или отрицательными, то есть «да» или «нет». Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации. Уровни коммуникативных и организаторских склонностей оценивались следующим образом:

- от 1 до 8 баллов – низкий уровень;
- от 9 до 12 баллов – средний уровень;
- от 13 до 20 баллов – высокий уровень.

По итогам проведения всех методик делается вывод об уровне сформированности конфликтологической компетентности руководителя:

1) высокий (3 балла):

– руководитель знает основные понятия управления, имеет представления об управленческих функциях, видах конфликта, особенностях конфликтов в ДОО, стратегиях управления конфликтами;

– руководитель обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию;

– руководитель владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль): технологиями самоанализа, умениями выделять и анализировать цели и результат образовательного процесса и его условия, проектировать, реализовать и анализировать результативность профессиональной деятельности; руководитель умеет дифференцировать виды и способы воздействия при общении; обладает организационными и коммуникационными способностями;

2) средний (2 балла):

– представления об управлении и управленческих функциях в сфере управления конфликтами сформированы частично, фрагментарно;

– недостаточно сформирована внутренняя мотивация, отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на саморазвитие зависит от различных условий;

– руководитель частично владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль); испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне;

3) низкий (1 балл):

– представления об управлении конфликтами и управленческих функциях не сформированы;

– преобладает внешняя мотивация профессиональной деятельности; отсутствует ориентация на саморазвитие;

– руководитель не владеет основными управленческими функциями (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль),

руководитель не может или затрудняется спланировать внедрение управленческих решений, спрогнозировать результат такого внедрения.

В результате проведенного исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы был определен исходный уровень конфликтологической компетентности руководителя (рисунок 2).



Рисунок 2. Результаты оценки конфликтологической компетентности руководителя (1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень)

В результате самоанализа были выявлены недостаточный уровень сформированности когнитивного компонента конфликтологической компетентности руководителя – 1 балл, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях не сформированы.

На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), т. е. руководитель обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию.

На среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла): руководитель частично владеет основными управленческими функциями; испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию конфликтологической компетентности руководителя через реализацию организационных условий.

2.2. Реализация организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

Результаты, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, показали необходимость реализации условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении через реализацию стратегии предотвращения конфликтов и повышения конфликтологической компетентности руководителя. Рассмотрим реализацию каждого из условий.

Последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДООУ (стратегия предотвращения конфликтов)

Для реализации стратегии предотвращения конфликтов в ДООУ были определены функции руководителя.

Функция целеполагания заключалась в предотвращении и предупреждении конфликтных ситуаций в ДООУ, создании благоприятного психологического климата в коллективе. Для реализации поставленной цели был разработан план (таблица 2).

Таблица 2

Планирование мероприятий по реализации стратегии предотвращения конфликтов в ДООУ

№ п/п	Наименование мероприятий и управленческие действия	Ответственный	Ожидаемый результат
1	Формирование нормативно-правовой базы	заведующий	Нормативно-правовые документы: - Положение о премировании и материальном

			<p>стимулировании сотрудников ДОУ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Положение о по созданию творческой (рабочей) группы; - Положение о школе молодого педагога; - Положение о мониторинге профессиональной компетентности педагогов ДОУ
2	Организация работы в ДОУ профессионального объединения, рабочих групп по повышению компетентности педагогов ДОУ	Старший воспитатель	<ul style="list-style-type: none"> – Школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОУ. – Рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов
3	Разработка системы мониторинга профессиональной компетентности педагогов ДОУ	Старший воспитатель	Карта оценки профессиональной компетентности педагогов ДОУ
4	Разработка модели взаимодействия методической и психологической служб по повышению профессиональной компетентности педагогов ДОУ	Старший воспитатель, педагог-психолог	Модель взаимодействия методической и психологической служб
5	Организация педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы ДОУ	Старший воспитатель	<ul style="list-style-type: none"> - Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов; - банк инноваций; - методические и аналитические материалы для аттестации

			педагогических работников; - информация по обобщению педагогического опыта
6	Организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального на сайте ДОУ	Старший воспитатель	- материалы виртуального методического кабинета
7	Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог	Сохранение психологического здоровья педагогов ДОУ, снятие напряжения, профилактика эмоционального выгорания
8	Оформление интерьера в соответствии с философией ДОУ (организационной культурой)	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ, педагог-психолог, старший воспитатель	Новый имидж ДОУ (герб, эмблема, выставки, информационные материалы о традициях ДОУ, достижениях педагогов – награды, грамоты и т.п.)
9	Создание условий для внедрения ИКТ	Заведующий, зам. заведующего по АХЧ	Создание локальной сети, сайта ДОУ, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов
10	Реализация программы повышения конфликтологической компетентности руководителя ДОУ	заведующий	Программа
11	Создание рабочей группы по разрешению и профилактике конфликтов в коллективе ДОУ	заведующий, педагог-психолог, старший воспитатель	Создание рабочей группы по разрешению и профилактике конфликтов

Функция организации определила стратегию и тактику реализации намеченного плана, определение функциональных обязанностей, определение организационной структуры, делегирование полномочий. В ДОУ были созданы:

- школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОУ;
- рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов;
- рабочая группа по разрешению и профилактике конфликтов.

В задачи школы молодого специалиста входили опытные педагоги с целью наставничества и приобщения молодых воспитателей к ценностям и традициям ДОУ, их благоприятного вливания в коллектив.

Рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов была создана с целью повышения педагогической компетентности воспитателей ДОУ, в том числе по вопросам повышения знаний в области конфликтологии и взаимодействия в коллективе.

Рабочая группа по разрешению и профилактике конфликтов создана с целью работы с педагогами, организации переговорного процесса, реализации конструктивных методов разрешения конфликтов, выбор стратегии сотрудничества, компромисса.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимала функция мотивации, инструктирование, оказание помощи в процессе организации переговоров, выбор различных форм стимулирования деятельности. Функция мотивации руководителя заключалась в материальном и нематериальном стимулировании работы рабочих групп, активных и инициативных педагогов, которые были задействованы в реализации программы. Среди материальных способов выбраны премирование, предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги, назначение на руководящую должность (например, руководителем рабочей группы) и др. Среди нематериальных способов

выбраны: дополнительные отгулы, публичная похвала на педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте и др.

Следующая функция руководителя по реализации стратегии предупреждения конфликтов – контроль. Данная функция была реализована посредством текущего контроля за выполнением приказов, соблюдения разработанных положений.

Таким образом, профилактика конфликтов заключалась в такой организации профессиональной деятельности педагогов, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами

Повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы.

Цель программы: создание условий для повышения конфликтологической компетентности руководителя с целью эффективной реализации управленческих функций руководителя, направленных на предупреждение конфликтов в коллективе ДОУ.

Принципы построения программы:

– научности: программа основана на научных положениях теории управления, психолого-педагогических исследованиях по проблеме управления конфликтами в ДОУ;

– ответственности: стратегию предупреждения конфликтов в ДОУ необходимо строить на фундаменте взаимной ответственности руководителя и каждого педагога при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств.

Направления программы: формирование когнитивного, мотивационного и деятельностного компонентов конфликтологической компетентности руководителя:

1) формирование (развитие) установок, навыков и умений, обеспечивающих способность руководителя в реальном конфликте

осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло, то есть:

2) формирование (развитие) осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон;

3) умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации, которое реализуется в навыках и умениях, обеспечивающих:

- сбор информации о конфликте;
- уточнение информации о конфликте; анализ конфликтной ситуации;
- выбор верной модели медиаторства;
- выбор адекватной обстоятельствам конфликта стратегии разрешения конфликта;
- снятие послеконфликтной напряженности;
- анализ предпринятых действий по разрешению конфликта.

Для достижения поставленных целей проводятся теоретические и практические занятия с ситуационно-ролевыми играми с использованием:

- карт конфликтных ситуаций в ДОУ;
- таблиц, формализующих структуру конфликтной ситуации;
- схем, относящихся к описанию структуры конфликтной ситуации, стратегиям решения конфликтной ситуации;
- схем алгоритмов действий руководителя по решению конфликтной ситуации.

Итогом занятий является подготовка проекта в рамках темы «Развитие конфликтологической компетентности руководителя». Основные направления работы представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные направления работы по повышению компетентности руководителя ДОО

№	Направление	Форма работы
---	-------------	--------------

1	Изучение диагностико-аналитических материалов.	Анкетирование руководителя. Диагностика уровня конфликтологической компетентности. Анализ качества образования в ДОО, эффективности системы управления
2	Повышение конфликтологической компетентности	Проведение консультаций, тренингов, семинаров, педагогических советов, методических объединений. Участие в тренингах
3	Определение проблемы проекта	Подбор цели и задач проекта «Развитие конфликтологической компетентности».
4	Повышение уровня педагогического мастерства	Изучение научно-методической литературы по проблеме саморазвития и самообразования руководителя ДОО
5	Разработка плана проекта	Подбор мероприятий
6	Реализация проекта	Разработка конспектов, планов, памяток. Оформление фотоальбома.
7	Подведение итогов	Оценка профессиональной деятельности. Защита на педагогическом совете.

На основе предположений, выдвинутых в гипотезе, а также опираясь на результаты диагностики, была предложена деятельность руководителя по управлению конфликтами в данном дошкольном образовательном учреждении, выделены эффективные способы. Обратимся к первому способу – структурному разрешению конфликта. На первом этапе руководитель изучает параметры конфликта. Он включает в себя:

1. Исследование степени остроты конфликта. Для этого ему нужно ознакомиться с характером проблемы (степенью значимости для участников) и эмоциональной вовлеченностью участников, что обусловлено:

- личностными особенностями;
- историей их взаимоотношений;
- опытом прежних отношений. От этого и зависит острота конфликта.

2. Определение стадии развития конфликта.

3. Определение основных действующих сил. Основными действующими силами конфликта могут быть: потребности, интересы и ценности.

4. Выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

2-й этап: Оценка типа конфликта и составление плана действий по его разрешению

Таблица 4

Тип конфликта и действия по его разрешению

Этап	Тип конфликта	Действия по его разрешению
1	Между педагогами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо собрать подробную информацию о произошедшей конфликтной ситуации, пообщавшись с каждым педагогом лично. При этом нужно постараться свести к минимуму негативные эмоции, которые они испытывают по отношению друг к другу; выяснить объективную причину конфликта. 2. На основе полученной от участников конфликта информации следует оценить ситуацию, воздержавшись от субъективного взгляда на причины конфликта. 3. Исходя из опыта разрешения подобных ситуаций, определить, какой способ урегулирования конфликта между членами педагогического коллектива является наиболее конструктивным в данный момент. 4. Составить план действий по урегулированию конфликта. 5. Приступить к реализации намеченного плана.
2	Между старшим воспитателем и воспитателем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Собрать полную информацию о конфликте, пообщавшись наедине с каждым его участником. Во время беседы необходимо говорить спокойно, без обвинений (задача – снизить эмоциональный накал и негативные переживания сотрудников).

		<p>2. Проанализировать полученную информацию, вспомнить похожие случаи из своей управленческой практики и выбрать наиболее адекватный способ урегулирования конфликта.</p> <p>3. Объективно оценить конфликтную ситуацию (при этом важно соблюдать беспристрастность, чтобы субъективное отношение к личности каждой из коллег не повлияло на оценку конфликта).</p> <p>4. Составить план действий по разрешению конфликта.</p> <p>5. Реализовать составленный план.</p> <p>6. Несмотря на то, что конфликт успешно разрешен, какое-то время педагоги будут бессознательно проявлять антипатию друг к другу. Задача руководителя – сократить этот период, тем самым предотвратив повторный конфликт между ними. Чтобы снять напряжение в отношениях конфликтующих сторон, нужно помочь им проанализировать произошедшую ситуацию.</p>
3	Между администрацией ДОУ и подчиненными	<p>1. Создание атмосферы сотрудничества.</p> <p>2. Стремление к ясности отношений и общения.</p> <p>3. Признание наличия конфликта.</p> <p>4. Определение процедуры решения проблем (где, когда и как).</p> <p>5. Исследование возможных вариантов разрешения спорной ситуации.</p> <p>6. Установление договоренности с подчиненным.</p> <p>7. Определение срока решения конфликтной ситуации</p>

3-й этап: Снижение психологической напряженности. Для снятия психологической напряженности руководитель может использовать следующие методы: тренинг релаксации и снятия напряжения у педагогов, задачами которого является: предупреждение и снятие психологической перегрузки педагогического коллектива; повышение самооценки,

уверенности в своих силах; снятие мышечного напряжения и развития умения расслабляться.

Обратимся ко второму способу управления конфликтами – четкая формулировка требований. Этот способ напрямую связан с реализацией организационно-административной функции руководителя. К организационно-административным методам относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации.

Третий способ это – установление общих целей. Реализация данного направления осуществляется через формирование благоприятного психологического климата в коллективе и организационной культуры.

Таким образом, на формирующем этапе опытно-поисковой работы были реализованы организационные условия, а именно проведена работа по реализации управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДОУ (стратегия предотвращения конфликтов) и разработана программа по повышению компетентности руководителей по управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы.

2.3. Анализ результатов опытно-поисковой работы по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

После проведенной нами экспериментальной работы, мы повторно провели диагностику психологического климата в коллективе и конфликтологической компетентности руководителя.

Исследование психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя

Для исследования психологического климата в коллективе использовалась также методика оценки уровня психологического климата коллектива (автор – А.Н. Лутошкин). Результаты представлены в таблице 5.

Определение благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива

№ п/п	Критерии оценки благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива													Ито го
	Бодрое / подавленное настроение	Доброжелательность / конфликтность	Понимание / Противоборство	Взаимодействие / разобщенность	Сопереживание / Равнодушие	Уважение / нетерпимость	Достижения и неудачи коллектива	Единение / взаимные обвинения	Чувство гордости за коллектив есть / нет	Коллектив активен / инертен	Отношение к новичкам	Совместные дела увлекают / разобщают	Справедливое отношение есть / нет	
1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	20
2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	18
3	2	2	1	1	2	1	0	2	1	1	1	1	1	16
4	1	0	1	1	1	1	2	0	1	0	0	1	1	10
5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	23
6	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	20
7	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	21
8	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22
9	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	30
10	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	27
	20	17	16	14	15	16	16	14	16	15	13	18	17	207
15,9 баллов – средняя степень благоприятности														

Педагоги отмечают, что в коллективе преобладающим стал бодрый, жизнерадостный тон настроения. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 11 баллов, то на контрольном этапе – в 20 баллов, то есть наблюдается значительное улучшение благоприятности психологического климата в коллективе, общего настроения педагогов.

Также значительно выросли показатели в исследовании такого компонента психологического климата в коллективе, как доброжелательность в межличностных отношениях. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 9 баллов, то на контрольном этапе – в 17 баллов. Между педагогами снизился уровень конфликтов, так как стратегия предотвращения конфликтов, реализованная на формирующем этапе, способствовала тому, что многие конфликтные ситуации стали

разрешаться конструктивным путем и предупреждаться на первых этапах возникновения противоречий.

Следующий показатель – понимание в межгрупповых отношениях в коллективе ДОУ. Наличие микрогрупп в коллективе является источников межгрупповых конфликтов, они присутствуют, но и их количество и степень напряженности значительно снизилось. Педагоги отмечают, что в отношениях между группировками внутри коллектива отношения улучшились, негативные установки во взаимоотношениях были трансформированы в плодотворное сотрудничество и взаимодействие в процессе решения профессиональных задач. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 12 баллов, то на контрольном этапе – в 16 баллов.

Благодаря проведенной работе педагоги стали более активно сотрудничать друг с другом, участвовать в совместных формах методической работы. Педагоги отмечают, что им стало нравиться проводить время вместе в процессе совместной работы. Снизилось количество воспитателей, которые проявляли безразличие к межличностному общению с коллегами. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 12 баллов, то на контрольном этапе – в 14 баллов.

Значительно улучшились показатели сопереживания воспитателей: успехи и неудачи коллег они стали воспринимать как собственные, искренне сопереживать. Количество педагогов, которые принимают искреннее участие, увеличилось, в то же время снизилось количество педагогов, которые раньше проявляли равнодушие, зависть, злорадство при успехах или неудачах товарищей. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 5 баллов, то на контрольном этапе – в 15 баллов, то есть динамика данного показателя является значительной.

Самые значительные результаты по динамике получил показатель «уважение к мнению других педагогов». Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 0 баллов, то на контрольном этапе – в 16

баллов. Первоначально педагоги были склонны считать свое мнение единственно правильным, в их стратегии поведения проявлялась нетерпимость к другим мнениям. Это являлось зачастую причиной конфликтов, так как педагоги не умели принимать другую точку зрения, не умели идти на компромисс. На контрольном этапе педагоги отмечают, что стали прислушиваться к мнению коллектива, вместе вырабатывать решение по тем или иным вопросам, вступать в дискуссии, находить выход из сложившихся ситуаций.

У педагогов наблюдается процесс единения, они отмечают, что стали воспринимать достижения и неудачи коллектива как свои собственные. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 1 балл, то на контрольном этапе – в 16 баллов. Благодаря совместной работе педагоги стали чувствовать себя единым целым, что позволило снизить уровень конфликтности во взаимоотношениях.

Такой показатель, как «единение» в трудные минуты, педагоги оценили на контрольном этапе в 14 баллов (на констатирующем – в 10 раз меньше, 4 балла). «Один за всех и все за одного» стал девизом воспитателей, это стало отчетливо проявляться в различных ситуациях, например, в оказании помощи коллегам, испытывающим затруднения во внедрении инновационных педагогических технологий, в организации совместных праздников в ДОУ, в обмене педагогическим опытом и т. д. В трудные минуты коллектив не ищет виноватых, а ищет пути решения возникающих проблем, что также свидетельствует о повышении благоприятности психологического климата в коллективе и снижению уровня конфликтности.

Эффективная совместная работа привела к тому, что педагоги стали испытывать чувство гордости за коллектив. Это стало проявляться в том, что стали более эффективно решаться годовые задачи, более плодотворно стало организовываться работа различных методических объединений. Педагоги стали отмечать, что руководитель стал использовать различные нематериальные способы мотивации, например, похвала, поощрения, доска

почета, назначение на руководящие должности (например, руководитель рабочей группы) и т.д. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 3 балла, то на контрольном этапе – в 16 баллов.

Такой показатель, как активность коллектива, на констатирующем этапе был оценен только в 2 балла, педагоги отмечали инертность и пассивность коллектива. На контрольном этапе данный показатель оценен уже в 15 баллов, по мнению педагогов, коллектив стал более активным, энергичным, целеустремленным.

Значительно улучшилось отношение к молодым педагогам и новым членам коллектива. Если раньше помощь новичкам оказывалась формально, то после проведенной работы педагоги стали отмечать активность, желание помочь новым членам коллектива, доброжелательное к ним отношение, стремление оказать профессиональную поддержку. Это также позволило снизить уровень конфликтности, снизить количество группировок опытных и молодых педагогов. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 4 балла, то на контрольном этапе – в 13 баллов.

Коллектив стал более активным, нацеленным на совместные дела, мероприятия. На констатирующем этапе педагоги отмечали, что в жизни коллектива постоянно участвовали только наиболее активные воспитатели. Но ситуация после проведенной работы изменилась в лучшую сторону, в активную жизнь коллектива были вовлечены все педагоги. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 4 балла, то на контрольном этапе – в 18 баллов.

Снижению конфликтности способствовало формирование справедливого отношения ко всем членам коллектива, без привилегий к тем или иным педагогам. Конечно, в коллективе сформировался актив, в нем есть наиболее активные педагоги, которые являются «локомотивом». Но и другие воспитатели втянулись в совместные мероприятия, к их мнению стали прислушиваться и поощрять их попытки проявить участие. На

констатирующем этапе данный показатель был оценен в 3 балла, то на контрольном этапе – в 17 баллов.

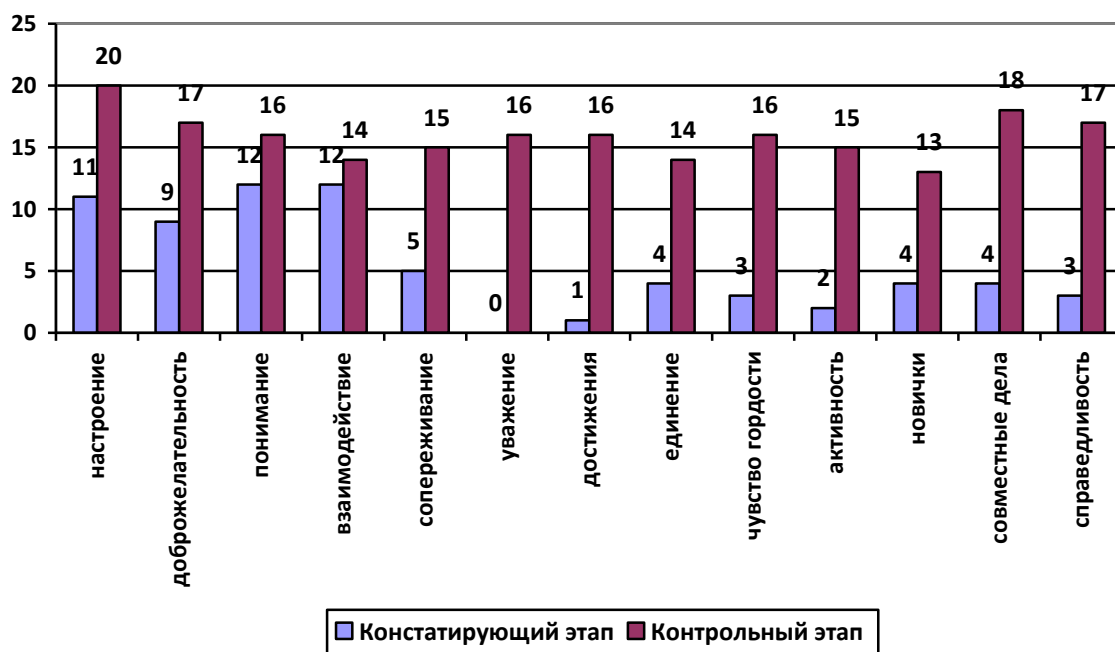


Рисунок 3. Результаты оценки благоприятности психологического климата

На контрольном этапе выявлена средняя степень благоприятности психологического климата в коллективе, то есть уровень повысился по всем показателям.

Степень благоприятности коллектива – средняя, 15,9 баллов, что выше на 10,5 баллов по сравнению с констатирующим этапом, что свидетельствует о том, что реализованные организационные условия способствовали улучшению психологического климата в коллективе и снижению конфликтности.

Изучение уровня конфликтологической компетентности руководителя ДОУ

Для изучения уровня конфликтологической компетентности руководителя ДОУ была реализована карта самооценки. Были выделены следующие компоненты:

- когнитивный;
- мотивационный;
- деятельностный.

В результате проведенного исследования на контрольном этапе опытно-поисковой работы был определен исходный уровень конфликтологической компетентности руководителя (рисунок 4).

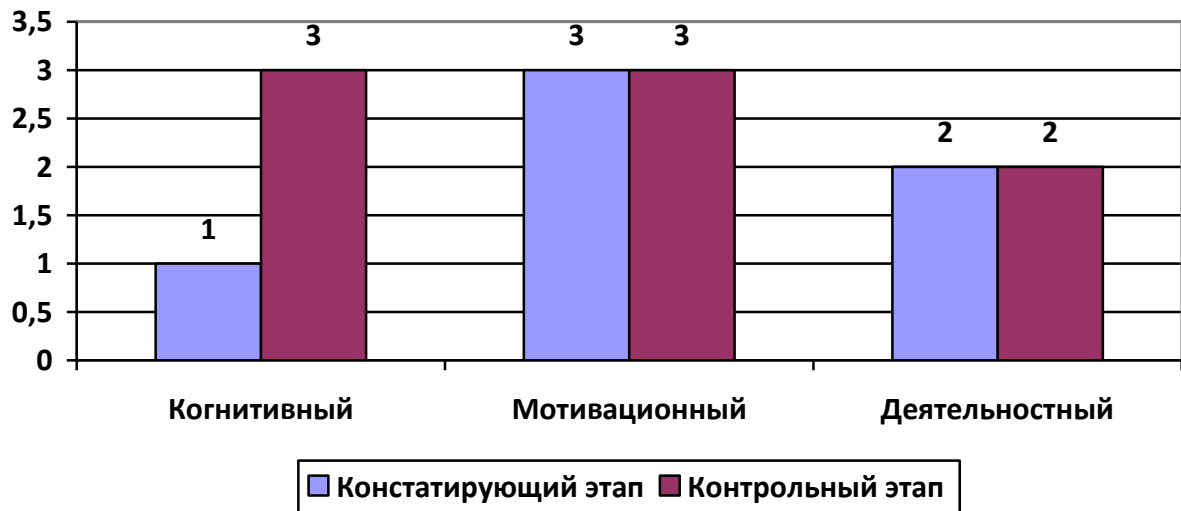


Рисунок 4. Результаты оценки конфликтологической компетентности руководителя (1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень)

В результате самоанализа были выявлено, что повысился уровень когнитивного компонента конфликтологической компетентности руководителя – 3 балла, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях у руководителя сформированы. Благодаря реализованной программе руководитель знает основные понятия управления, имеет представления об управленческих функциях, видах конфликта, особенностях конфликтов в ДООУ, стратегиях управления конфликтами.

На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), т. е. руководитель обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию.

Но на среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла): руководитель частично владеет основными управленческими функциями; испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне. Для формирования этого компонента конфликтологической компетентности требуется более продолжительное время.

Таким образом, полученные данные послужили основанием для оценки проведенной работы по управлению конфликтами в дошкольном образовательном учреждении как эффективной.

Выводы по второй главе

Опытно-поисковая работа по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении проводилась на базе МДОУ «Детский сад № 18 г. Копейск». Цель опытно-поисковой работы – реализация и оценка эффективности организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.

Исследование проводилось в несколько этапов, на каждом из которых были поставлены определенные задачи: констатирующий этап, задача: изучение исходного состояния сложившейся в ДОУ системы управления конфликтами; формирующий этап, задача: реализация организационных условий управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении; контрольный этап, задача: проверить эффективность проведенной работы, провести сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапов опытно-поисковой работы.

На первом, констатирующем этапе, мы провели оценку исходного состояния сложившейся в ДОУ системы управления конфликтами по следующим направлениям: исследование психологического климата в

коллективе как результата деятельности руководителя; изучение уровня конфликтологической компетентности руководителя ДООУ.

Для исследования психологического климата в коллективе использовалась методика оценки уровня психологического климата коллектива (автор – А.Н. Лутошкин). На констатирующем этапе выявлена низкая или незначительная степень благоприятности психологического климата в коллективе. Самые низкие оценки получены по следующим показателям: уважение / нетерпимость, достижения и неудачи коллектива, коллектив активен / инертен, справедливое отношение. Степень благоприятности коллектива – незначительная, 5,4 балла, что свидетельствует о недостаточно эффективном руководстве и управлении конфликтами в педагогическом коллективе.

Для изучения уровня конфликтологической компетентности руководителя ДООУ была разработана карта самооценки. Были выделены следующие компоненты: когнитивный; мотивационный; деятельностный. В результате самоанализа были выявлены недостаточный уровень сформированности когнитивного компонента конфликтологической компетентности руководителя – 1 балл, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях не сформированы. На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), т. е. руководитель обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию. На среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла): руководитель частично владеет основными управленческими функциями; испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию конфликтологической компетентности руководителя через

реализацию организационных условий. Для реализации стратегии предотвращения конфликтов в ДОУ были определены функции руководителя. Функция целеполагания заключалась в предотвращении и предупреждении конфликтных ситуаций в ДОУ, создании благоприятного психологического климата в коллективе. Для реализации поставленной цели был разработан план. Функция организации определила стратегию и тактику реализации намеченного плана, определение функциональных обязанностей, определение организационной структуры, делегирование полномочий. В ДОУ были созданы: школа молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОУ; рабочая группа по проблеме развития творческого потенциала педагогов; рабочая группа по разрешению и профилактике конфликтов.

Функция мотивации руководителя заключалась в материальном и нематериальном стимулировании работы рабочих групп, активных и инициативных педагогов, которые были задействованы в реализации программы. Среди материальных способов выбраны премирование, предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги, назначение на руководящую должность (например, руководителем рабочей группы) и др. Среди нематериальных способов выбраны: дополнительные отгулы, публичная похвала на педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте и др.

Следующая функция руководителя по реализации стратегии предупреждения конфликтов – контроль. Данная функция была реализована посредством текущего контроля за выполнением приказов, соблюдения разработанных положений.

Таким образом, профилактика конфликтов заключалась в такой организации профессиональной деятельности педагогов, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы. Цель

программы: создание условий для повышения конфликтологической компетентности руководителя с целью эффективной реализации управленческих функций руководителя, направленных на предупреждение конфликтов в коллективе ДООУ. Направления программы: формирование когнитивного, мотивационного и деятельностного компонентов конфликтологической компетентности руководителя.

После проведенной нами экспериментальной работы, мы повторно провели диагностику психологического климата в коллективе и конфликтологической компетентности руководителя. На контрольном этапе выявлена средняя степень благоприятности психологического климата в коллективе, то есть уровень повысился по всем показателям. Степень благоприятности коллектива – средняя, 15,9 баллов, что выше на 10,5 баллов по сравнению с констатирующим этапом, что свидетельствует о том, что реализованные организационные условия способствовали улучшению психологического климата в коллективе и снижению конфликтности.

В результате самоанализа были выявлено, что повысился уровень когнитивного компонента конфликтологической компетентности руководителя – 3 балла, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях у руководителя сформированы. Благодаря реализованной программе руководитель знает основные понятия управления, имеет представления об управленческих функциях, видах конфликта, особенностях конфликтов в ДООУ, стратегиях управления конфликтами.

На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), т. е. руководитель обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию.

Но на среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла): руководитель частично владеет основными управленческими функциями; испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и

организаторские способности сформированы на среднем уровне. Для формирования этого компонента конфликтологической компетентности требуется более продолжительное время.

Таким образом, полученные данные послужили основанием для оценки проведенной работы по управлению конфликтами в дошкольном образовательном учреждении как эффективной.

Заключение

На основе анализа научной литературы и проведенной опытно-поисковой работы была достигнута цель исследования – определить, теоретически обосновать и апробировать организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении. Поставленные в начале исследования задачи решены, а именно:

1. На основе анализа научных исследований рассмотрены сущностные характеристики конфликта, его виды и способы решения в сфере образования. Одной из задач руководителя образовательного учреждения является управление конфликтами, создание таких организационных условий, которые бы способствовали профилактике, конструктивному разрешению конфликтных ситуаций в коллективе.

2. Изучена психолого-педагогическая литература по проблеме управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении. Выявлено, что особенности управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении связаны с особенностями коллектива. Основная цель управления конфликтами руководителя будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

3. Теоретически обоснованы организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении: последовательность управленческих действий руководителя дошкольного образовательного учреждения по предупреждению конфликтов в ДОУ (стратегия предотвращения конфликтов); повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами осуществляется на основе разработанной программы.

4. Данные организационные условия управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении проверены в ходе опытно-поисковой работы, которая проводилась на базе МДОУ «Детский сад № 18 г.

Копейск». Исследование проводилось в несколько этапов, на каждом из которых были поставлены определенные задачи.

Использовались следующие диагностические методики: методика оценки уровня психологического климата коллектива (автор – А.Н. Лутошкин) для исследования психологического климата в коллективе и карта самооценки для изучения уровня конфликтологической компетентности руководителя ДОУ, включающая когнитивный, мотивационный и деятельностный компоненты.

Получены следующие результаты: на констатирующем этапе выявлена низкая или незначительная степень благоприятности психологического климата в коллективе, что свидетельствует о недостаточно эффективном руководстве и управлении конфликтами в педагогическом коллективе. В результате самоанализа были выявлены недостаточный уровень сформированности когнитивного и деятельностного компонентов конфликтологической компетентности руководителя.

После проведенной экспериментальной работы мы повторно провели диагностику психологического климата в коллективе и конфликтологической компетентности руководителя. На контрольном этапе выявлена средняя степень благоприятности психологического климата в коллективе, то есть уровень повысился по всем показателям. В результате самоанализа были выявлено, что повысился уровень когнитивного компонента конфликтологической компетентности руководителя.

Таким образом, полученные данные послужили основанием для оценки проведенной работы по управлению конфликтами в дошкольном образовательном учреждении как эффективной. Цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза исследования подтвердилась.

Список литературы

1. Акчурина, Е.В. Способы разрешения коммуникативных конфликтов в деятельности руководителя образовательной организации / Е.В. Акчурина, М.Н. Бурмистрова // Вестник научного сообщества: Актуальные проблемы психолого-педагогического и специального образования. – М., 2015. – С. 17-27.
2. Алексеева, О.В. Методы управления конфликтами в коллективе дошкольной образовательной организации / О.В. Алексеева, О.Н. Недосека // Новейшие тенденции в науке и образовании. – Сочи, 2017. – С. 92-95.
3. Алишев, Б.С. Причины конфликтов в педагогическом коллективе и способы их разрешения [Электронный ресурс] / Б.С. Алишев, Р.Х. Пакуров – Режим доступа: <http://www.voppsy.ru/issues/1986/866/866067.htm>
4. Андреев, В.И. Конфликтология: Искусство спора ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.И. Андреев. – М.: Народное Образование, 2007. – 234 с.
5. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб: Питер, 2015. – 528 с.
6. Атватер, А.Я. вас слушаю. Советы руководителю правильно слушать собеседника / А. Атватер. – М.: Экономика, 2013. – 216 с.
7. Багмет, К.В. Конфликт в педагогической деятельности: учеб. метод. пособие для работников образовательных учреждений / К.В. Багмет, А.С. Гусева, В.В. Козлов. – М.: ФОН, 2008. – 73 с.
8. Базелюк, В.В. Разрешение педагогических конфликтов / В.В. Базелюк. – Челябинск: ЧГПУ, 2005. – 169 с.
9. Белкин, А.С. Конфликтология: наука о гармонии / А.С. Белкин, В.Д. Жаворонкова, И.С. Зимина. – Екатеринбург: Глаголь, 2010. – 89 с.

10. Бережная, Г.С. Формирование конфликтологической компетентности педагогов общеобразовательной школы: автореф. дис. д-ра пед. наук / Г. С. Бережная. – Калининград, 2010. – 43 с.
11. Бондарева, Ю.И. Управление конфликтами в контексте формирования корпоративной культуры образовательной организации / Ю.И. Бондарева // Научные достижения и открытия современной молодёжи. – Пенза, 2017. – С. 512-514.
12. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 2009. – 189 с.
13. Бутаева, М.С. Психолого-педагогические условия профилактики и разрешения конфликтов в образовательной организации / М.С. Бутаева // NovaInfo.Ru. – 2017. – Т. 2. № 60. – С. 420-424.
14. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2014. – 174 с.
15. Вереникина, И.М. Преодоление возможных конфликтных ситуаций в образовательном учреждении / И.М. Вереникина. – М.: Дрофа, 2014. – 260 с.
16. Вольфсон, Э.Н. Конфликтология: учебное пособие / Э.Н. Вольфсон. – Кемерово, 2011. – 150 с.
17. Воронцова, О.А. Теоретические подходы к исследованию компетенции менеджера по управлению конфликтами / О.А. Воронцова // Экономика и социум. – 2016. – № 12-3 (31). – С. 426-433.
18. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
19. Гришина, Н.В. Психология межличностного конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2015. – 361 с.
20. Гуляева, М.И. Управление конфликтами в образовательной организации / М.И. Гуляева // Инновационная наука. – 2015. – № 10-3. – С. 95-97.

21. Дмитриев, Л.В. Конфликтология / Л.В. Дмитриев. – М.: Инфра-М, Альфа-М, 2013. – 336 с.
22. Дремина, А.К. Конфликты. Причины и способы их предотвращения / А.К. Дремина // Сборник научных статей / под ред. В. В. Садырина. – Челябинск: Цицерон, 2016. – Выпуск 9. – 212 с.
23. Ежкова, Н.С. Особенности управления конфликтными ситуациями в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации / Н.С. Ежкова, Л.В. Васичева // Теория и методика современного учебно-воспитательного процесса. – М., 2016. – С. 40-42.
24. Захарчук, Л.А. Управление конфликтами в системе образования: автореф. дисс. ... канд. соц. наук. – М., 2006. – 36 с.
25. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций / Д.П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480с.
26. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] / И.А. Зимняя – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.
27. Казачкина, Ю.Ю. Этапы регулирования конфликта в образовательном учреждении / Ю.Ю. Казачкина // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 3 (21). – С. 435-440.
28. Кинева, Т.С. Компетенции руководителей по управлению конфликтами в организации / Т.С. Кинева // Нефтегазовое дело. – 2013. – Т. 11. № 1. – С. 49-51.
29. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – М.: Политиздат, 1975. – 271 с.
30. Козырев, Г. Основы конфликтологии / Г. Козырев. – М.: Форум, 2010. – 240 с.
31. Колесникова, С. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты: учебное пособие / С. Колесникова, О. Фесенко. – М.: Флинта, НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2015. – 128 с.

32. Корнеева, Т.В. Индивидуально-личностные особенности и стратегии поведения в конфликте воспитателей дошкольных образовательных организаций / Т.В. Корнеева, Е.В. Кирилина // Дошкольник. Methodика и практика воспитания и обучения. – 2015. – № 3. – С. 4-12.
33. Кукосян, Т.А. Профилактика педагогических конфликтов в дошкольной образовательной организации / Т.А. Кукосян, Т.Г. Сироштаненко // Векторы образования: от традиций к инновациям. – М., 2015. – С. 221-224.
34. Курочкина, И.А. Педагогическая конфликтология: учебное пособие / И.А. Курочкина, О.Н. Шахматова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.- пед. ун-та, 2013. – 229 с.
35. Леонов, Н. И. Конфликтология: Учебное пособие / Н.И. Леонов. – Воронеж: МОДЭК, 2006. – 232 с.
36. Мартынова, Е.В. Сущностные характеристики деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении конфликтами / Е.В. Мартынова // Вестник магистратуры. – 2017. – № 1-1 (64). – С. 31-34.
37. Мельник, К.С. Особенности разрешения конфликтов в образовательной организации / К.С. Мельник // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3806–3810.
38. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя / Л.М. Митина. – М.: Академия, 2015. – 320 с.
39. Мурзина, К. Способы разрешения конфликтов у менеджеров образовательных организаций: исторический аспект / К. Мурзина // Экономика образования и управление образованием: современные научные исследования и разработки: сб. научн. тр. – Калининград, 2016. – С. 42-58.
40. Насонова, Е.С. Организация взаимодействия педагогов дошкольной образовательной организации при разрешении профессиональных

- конфликтов / Е.С. Насонова // Социальное взаимодействие в различных сферах жизнедеятельности. – СПб, 2016. – С. 395-398.
41. Настольная книга специалиста по урегулированию конфликтов в образовательной организации: методическое пособие / составители: М.А.Юферова, Т.В. Бугайчук, О.А. Коряковцева, А.Ю. Куликов. – Ярославль: РИО ЯГПУ, 2016. – 89 с.
42. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.
43. Основы конфликтологии: Учебное пособие / А.В. Дмитриев, Ю.Р. Запрудский, В.П. Козимерчук, В.Н. Кудрявцев. – М.: Юрист, 2009. – 200с.
44. Панфилова, А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе: учеб. пособие / А.П. Панфилова. – М.: Академия, 2011. – 241 с.
45. Пеленев, А.Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация / А.Ф. Пеленев //Формирование нравственно-психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. – Пермь: ГППИ, 2008. – С. 102-114.
46. Петров, Д.А. Управление инновационными конфликтами в образовательной организации / Д.А. Петров // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – № 5 (54). – С. 92-93.
47. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
48. Савченко, И.А. Технология управления конфликтами в современной организации / И.А. Савченко, О.Б. Кайманакова, О.С. Кожемяко // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-1 (67-1). – С. 796-802.
49. Сафронова, И.В. Управление конфликтами в коллективе дошкольного образовательного учреждения: Дис. ... канд. пед. наук / И.В. Сафронова. – М., 2000. – 128 с.

50. Терентьев, В.К. Междоусобицы в организациях. Руководство по управлению для менеджеров / В.К. Терентьев. – М., 2009. – 109 с.
51. Терещенкова, Е.В. Теоретические аспекты конфликт-менеджмента в образовательной организации / Е.В. Терещенкова, Г.Г. Бабич, И.Н. Шевченко // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2016. – № 3 (9). – С. 35-39.
52. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минчекова. – М.: КНОРУС, 2008. – 420 с.
53. Хасан, Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учебное пособие / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М.: Владос, 2001. – 347 с.
54. Цой, Л.Н. Современные образовательные технологии в обучении HR-менеджеров: путь к конфликтологической компетенции / Л.Н. Цой // Кадровик. – 2012. – № 3. – С. 122-128.
55. Черницына, Е.С. Корпоративная культура и этика как средство предупреждения и разрешения конфликтов в образовательной организации / Е.С. Черницына // Дошкольная педагогика. – 2014. – № 6 (101). – С. 14-21.
56. Шадрина, Л.Ю. Рациональное управление организационными конфликтами как эффективная социальная технология управления / Л.Ю. Шадрина // Система ценностей современного общества. – 2010. – № 10-2. – С. 172-177.
57. Шараева Л. Г. Разрешение конфликтов в образовательной организации / Л.Г. Шараева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). – М.: Буки-Веди, 2016. – С. 123-127.
58. Шарова, Н.В. Социальная и конфликтная компетентность в процессе профессионализации личности / Н.В. Шарова // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности. – Киев: «Издательство Простобук», 2011. – 278 с.

Приложение

Приложение 1

Список публикаций автора

1. Гордеева Н.Р. Управление конфликтами в дошкольном образовательном учреждении / Н. Р. Гордеева//Фундаментальная и прикладная наука: научный журнал – Челябинск: Издательство ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», 2016.-№4 (4) С. 46-49

2. Гордеева Н.Р. Управление конфликтными ситуациями в педагогическом коллективе дошкольного образовательного учреждения / Н.Р. Гордеева// Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, г.Челябинск, 27 апреля 2017г. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Цицеро».-2017-С 94-99

Приложение 2

Опросник для оценки психологического климата в коллективе

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

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

3 2 1 0 –1 –2 –3

1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях и антипатии
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание		Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время,		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают

	участвовать в совместной деятельности		отрицательное отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6.	С уважением относятся к мнению друг друга		Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8.	В трудные минуты для коллектива происходим эмоциональное единение «один за всех и все за одного»		В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потерянности, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители		К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10.	Коллектив активен, полон энергии		Коллектив инертен и пассивен
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе		Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно		Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13.	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту		Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», пренебрежительное отношение к слабым