



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ
КАК ФАКТОР СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Магистерская диссертация
профиль 44.04.04 Профессиональное обучение
направленность Менеджмент профессионального образования: управ-
ление персоналом

Выполнил:

магистрант группы ЗФ-
309/174-2-1

Сусоев Денис Владимирович

Научный руководитель:

к.п.н, доцент

Пахтусова Н. А.

Проверка на объем заимствований:

62 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 1 » 12 2017г

Зав. кафедрой ПППОиПМ ППИ

к.п.н., доцент

Н.Ю. Корнеева

Челябинск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

Сусоева Дениса Владимировича

Группы ЗФ-309/174-2-1

Тема работы: **«Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата».**

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Пахтусова Н.А., к.п.н, доцент, доцент кафедры подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик.

Исходные данные к работе (проекту) **Коммунальное государственное учреждение «Карагандинский индустриально-технологический колледж».**

Отчет по преддипломной практике, первичные документы, нормативная и законодательная документация, специальная литература, периодические издания, Интернет.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих раз- работке, исследованию)	Срок вы- полнения
ВВЕДЕНИЕ Оговаривается значение и актуальность темы работы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются используемые источники литературы, включая законодательные и нормативные акты; методы исследо- вания.	01.10.2016
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕ- ДОВАНИЯ Выводы по 1 главе	01.11.2016

ГЛАВА 2. Практическая работа по проблеме исследования Выводы по 2 главе	11.09.2017
ЗАКЛЮЧЕНИЕ (объем в пределах 3 стр.) Заключение содержит кратко и четко сформулированные выводы и рекомендации.	01.10.2017
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (сначала располагаются нормативно – законодательные акты, остальные источники в алфавитном порядке). Законы и нормативные акты, справочно-статистические материалы, монографии, учебники, сборники брошюры, статьи из периодической печати, иностранная литература.	01.10.2017
ПРИЛОЖЕНИЯ (вспомогательный материал, использование которого может улучшить восприятие)	10.11.2017
ПРЕЗЕНТАЦИЯ (НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) предоставляется в виде слайдов рекомендаций Microsoft Power Point, 10-12 слайдов, раскрывающих содержание дипломной работы, либо схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала	10.11.2017
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	17.11.2017
СДАЧА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ НА КАФЕДРУ	5.12.2017

Зав. кафедрой _____ /Корнеева Н.Ю./

Магистрант _____ /Сусоев Д.В./

Дата принятия задания к исполнению _____ 01.12.2015 _____

Оглавление:

Введение	5
Глава 1. Теоретическое обоснование управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата	15
1.1. Состояние проблемы создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике профессионального образования.....	15
1.2. Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата.....	23
1.3. Пути совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе.....	36
Выводы по первой главе.....	46
Глава 2. Экспериментальная работа по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»	48
2.1. Анализ эффективности процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».....	48
2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».....	62
2.3. Итоги экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».....	68
Выводы по второй главе.....	74
Заключение	76
Список используемых источников	78
Приложения	87

Введение

Актуальность темы исследования. Вступление России на путь развития демократии и рыночных реформ сопровождается существенным изменением содержания и форм социальных отношений. В сложившейся ситуации обостряется дефицит культуры общения людей, со всей остротой перед каждым человеком стоит проблема выбора стратегии поведения в конфликтах. Социальная напряженность создает почву для появления различных противоречий. Пониманию сложнейших явлений в обществе, их сущности, причин способствует такое научное направление как конфликтология. Она помогает осознанию этих противоречий, способствует формированию мировоззренческой культуры личности, осмыслению конфликтности как особого типа взаимодействий в социуме. Педагогическая конфликтология как область теоретического и прикладного знания находится в стадии становления. Специфической особенностью педагогической конфликтологии является ее междисциплинарный характер. Она формируется и развивается на стыке таких наук как философия, антропология, педагогика, психология, социология, правоведение и др.

Современный педагогический процесс характеризуется многообразием противоречий, отражающих систему общественных отношений в стране, а также вытекающих из логики педагогического процесса. Проблема педагогического коллектива как социальной общности состоит в том, чтобы не допустить (или, по крайней мере, максимально снизить) негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного решения возникших противоречий. Многие педагоги стремятся избегать конфликтов, не умеют предвидеть конфликтные ситуации. Вместе с тем, угроза возникновения конфликта в педагогическом процессе вызывает у педагога состояние постоянного нервного напряжения.

Знания педагогом сути профессиональных конфликтов, сопровождающих его деловые и межличностные отношения на работе, становятся особенно значимыми в условиях противоречивых социально-экономических изме-

нений в государстве. Отличительной чертой педагогического конфликта является то, что интересы участников конфликта, как его субъектов, не могут не сказываться на интересах обучающегося и развитии его как личности.

Профессиональная педагогика - часть общей педагогики и, поэтому большинство проблем педагогической конфликтологии относятся и к ней.

Важным в сегодняшних условиях является проблема социального развития личности в периоде профессионального становления, формирование у нее социально значимых духовных ценностей как базисной характеристики, отражающей ее достижения в развитии отношений с другими людьми. Педагоги должны сами обладать этими характеристиками и передавать их обучающимся, что поможет им адекватно выбирать стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Проблемы осмысления природы социального конфликта сопровождают жизнь общества с начальных этапов его развития. Выделение конфликтологии как самостоятельной науки приходится на XIX-XX в.в., когда были сформулированы основные позиции современной концепции социального конфликта. Это, прежде всего концепции «позитивно-функционального конфликта» Л. Козера, «конфликтной модели общества» Р. Дарендорфа, «социологии конфликта» Л. Крисберга, «общей теории конфликта» К. Боудинга, «поведенческой модели фрустрации-агрессии» Д. Доларда, «разрешения конфликтов на основе человеческих потребностей» Дж. Бэртона и др.

До середины 80-х годов XX в. отечественные публикации были посвящены исследованию тех типов конфликтов, которые не затрагивали крупных пластов социальной жизни и не требовали широких политических обобщений. Они касались проблем семейных, межличностных и внутрипроизводственных конфликтов. Лишь со второй половины 80-х годов отечественными учеными А.В. Дмитриевым, А.И. Донцовым, Ю.Г. Запрудским, А.К. Зайцевым, А.Г. Здравомысловым, В.Н. Кудрявцевым, В.О. Рукавишниковым, В.И. Сперанским, Е.И. Степановым, В.М. Шепелем, А. Я. Анцуповым и др. разрабатываются философско-социологические, мировоззренческо-

методологические и общетеоретические проблемы конфликтологии, касающиеся российской общественной жизни.

В то же время, многие авторы прослеживают специфические проявления общих функций и характерных черт социальных конфликтов в важнейших сферах общественной жизни: в производственно-трудовой - В.И. Андреевой, Ф.М. Бородкиным, Н.В. Гришиной, А.Г. Ковалевым, Н.М. Коряк, Ю.Д. Красовским, Ю.В. Платоновым, Т.С. Сулимовой, В.Н. Шаленко, В.М. Шепелем и др.; во внутренней и внешней политике и правовой деятельности - Н.К. Арбатовым, И.Н. Арцибасовым, А.В. Глухой, А.А. Гостевым, Г.А. Дроботом, Л.И. Никовской, В.С., А.Н. Чумиковым, С.А. Эфировым и др.; в межнациональных и межгрупповых отношениях - В.Г. Бабаковым, В.Н. Дейнекиным, И.О. Дементьевым, Б.М. Клименко, В.Г. Смолянским и др.

Исследованием общих и специфических проблем педагогической конфликтологии в образовательных организациях и студенческом социуме занимались и продолжают заниматься М.Г. Битянова, В.И. Журавлев, Я.С. Турбовской, В.М. Афонькова, М.М. Рыбакова, П.В. Худоминский, С.В. Баныкина, С.М. Шурухт, А.В. Майорова и др.

Основным условием формирования педагогической конфликтологии является накопление конкретных факторов для последующего их обобщения, анализа, интерпретации. Теория и практика педагогических конфликтов в соответствии с тенденциями гуманизации образования в России должна влиться в содержание педагогического образования, способствовать повышению квалификации педагогов профессионального обучения.

Проблемы общения и межличностных отношений, обучающихся со сверстниками и взрослыми, возникновения конфликтных отношений между студентами в последние два десятилетия интенсивно изучались учеными, занимающимися вопросами воспитания и образования, обучающихся, а именно Т.А. Репиной, Т.В. Антоновой, Р.А. Иванковой, М.И. Лисиной,

О.М. Гостюхиной, Л.Н. Башмаковой, А.А. Рояк, В.С. Мухиной, Р.Б. Стеркиной, М.И. Тимошенко и др.

Они разработали методы диагностики, позволяющие оценить взаимоотношения обучающихся в разных видах совместной деятельности, выявить социально-психологические особенности группы образовательной организации профессионального образования и ее социализирующую и воспитательную роль в развитии обучающегося. Ими показана зависимость характера взаимоотношений от стиля общения с ними педагога.

Важным является, в каких условиях протекает становление личности обучающегося, характер взаимоотношений между взрослыми, которые его окружают. Исследования сущности конфликтов в коллективе образовательной организации профессионального образования, их причин, типологии, влиянии на благоприятный психологический климат, обосновывают необходимость использования различных методов в управлении конфликтными ситуациями.

Изучение этих **проблем** актуально, так как теоретических и практических наработок, касающихся проблем конфликтологических характеристик педагогического социума практически нет.

Итак, реально существует **противоречие** между потребностью педагогического коллектива образовательной организации профессионального образования в овладении конфликтологической компетентностью и возможностями квалифицированной подготовки в данной категории работников образования. Поэтому подтверждается актуальность проблемы, представленной в диссертационном исследовании, и ее теоретико-прикладное значение.

Актуальность проблемы и недостаточная ее разработанность определили выбор **темы диссертационного исследования: «Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педа-

гогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Объект исследования: процесс создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Предмет исследования: управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Гипотеза исследования: процесс создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж» будет эффективным, если:

- осуществить теоретическое обоснование проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»;

- определить субъектную типологию и выявить причины возникновения конфликтных ситуаций будет способствовать подбору адекватных методов управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»;

- апробировать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике профессионального образования.
2. Рассмотреть сущность управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата.
3. Выявить эффективные пути совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе.
4. Разработать и апробировать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Теоретико-методологическую основу исследования составили концепции и теории отечественных и зарубежных ученых: философов, социологов, психологов, педагогов:

- идеи гуманизации образования, положенные в основу работ Я.Л. Коломенского, Л. В. Тодорова, С.Г. Вершловского, К.Д. Ушинского, В.А. Сухомлинского, Р.Б. Стеркиной и др.;

- методологические подходы, методы диагностики и конкретные пути регуляции социально-психологического климата рассматривали в своих работах и трудах Б.Д. Парыгин, А.С. Макаренко, В.М. Шепель, А.П. Панфилова и др.;

- разработка философско-социологических, мировоззренческо-методологических и общетеоретических проблем принципиальных подходов к анализу конфликтов в работах Л. Козера, Р. Дарендорфа, Л. Крисберга, К. Боудинга, Д. Доларда, Дж. Бэртона и А.В. Дмитриева, А.И. Донцова, Ю.Г. Запрудского, А.Г. Здравомыслова, В.Н. Кудрявцева, В.О. Рукавишников, В.А. Соснина и др.;

- разработка организационно-методических и технологических проблем прикладной конфликтологии в публикациях В.И. Андреева, Я.С. Турбовского, С.В. Баныкиной, Н.В. Гришиной, А.А. Ершова, В.И. Журавлева, Ю.Д. Красовского, В.И. Сперанского, Е.И. Степанова, Т.А. Чистяковой, А.Н. Чумикова, В.М. Шепеля, В.П. Шейнова и др.;

- разработка психолого-педагогических основ общения в работах А.Н. Лутошкина, Л.А. Петровской, Я.С. Турбовского и др.;

- междисциплинарный подход к конфликту в исследованиях А.Я. Анцупова, С.Л. Прошанова, А.И. Шипилова и др.

Научная новизна исследования.

Дано психолого-педагогическое обоснование конфликтов в образовательной организации профессионального образования.

Уточнены понятия, имеющие значение для изучения конфликтных ситуаций в образовательной организации профессионального образования: субъекты конфликтного взаимодействия, типология, причины возникновения и функции конфликта.

Определено, что благоприятный социально-психологический климат педагогического коллектива образовательной организации профессионального образования находится в прямой зависимости с причинами, порождающими конфликтные ситуации и условиями их протекания.

Разработана субъектная типология конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации профессионального образования, включающая в себя администрацию, педагогических работников и обслуживающий персонал.

Выявлены причины, провоцирующие возникновение конфликтных ситуаций в коллективе образовательной организации профессионального образования.

Определены педагогические, психологические и организационные методы предупреждения конфликтов в образовательном социуме.

Разработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Обострение конфликтных ситуаций в коллективе образовательной организации профессионального образования находится во взаимосвязи с социальной напряженностью и социально-экономическими изменениями в сфере образования.

2. Педагогические конфликты проявляются в обострении противоречий между ценностями, интересами, потребностями и отражают объективные и субъективные отношения педагогического процесса образовательной организации профессионального образования.

3. Благоприятный психологический климат зависит от конструктивного предупреждения конфликтов, как в профессиональной, так и в личной сфере взаимодействия работников образовательных организаций.

4. Знание субъектной типологии, причин и условий протекания конфликтов в коллективе образовательной организации профессионального образования способствует выбору эффективных методов управления конфликтными ситуациями.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования позволили реально оценить сложившуюся психолого-педагогическую ситуацию в педагогическом коллективе, ориентироваться в социально-психологическом состоянии работников образовательной организации профессионального образования, что дает возможность уточнить и актуализировать программу совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

Предложены теоретические и практические разработки по повышению профессиональной компетенции администраторов в области работы с персо-

налом, умения выстраивать доброжелательные отношения с сотрудниками, управлять конфликтами, повышать личный авторитет.

Материалы и выводы исследования могут быть использованы в практике преподавания профессиональной педагогики и психологии, педагогической конфликтологии в образовательных организациях профессионального образования.

Достоверность результатов исследования обеспечивалась всесторонним анализом проблемы при определении исходных теоретико-методологических позиций; комплексом эмпирических и теоретических методов, адекватных задачам исследования; целенаправленным анализом опыта работы и обобщением результатов экспериментальной работы; математической обработкой данных, что обеспечивало валидность и надежность полученных результатов.

Методы исследования: - контент-анализ литературных источников и периодической печати по конфликтологии; - ретроспективный анализ конфликтов в коллективе образовательных организаций; - наблюдение; - интервью с педагогами и сотрудниками образовательных организаций; - анкетирование; - психодиагностика; - экспериментальная работа по апробации методов управления конфликтами.

База исследования: Коммунальное государственное учреждение «Карагандинский индустриально-технологический колледж».

В дальнейшем КГУ «КИТК»

Учредитель: Государственное учреждение «Управление образования Карагандинской области», 100008, Республика Казахстан, Карагандинская область, г. Караганда, ул. Алиханова, 19. Тел.: 8 (7212) 41 13 19;

E-mail: karuo@rambler.ru.

Юридический адрес: 100001, г. Караганда, ул. Столичная, 2а.

Фактический адрес: 100001, г. Караганда, ул. Столичная, 2а.

БИН/ИНН: 950540000282.

КГУ «КИТК» осуществляет образовательную деятельность в соответствии с *Уставом*, утвержденным Государственным учреждением «Управление финансов Карагандинской области» от 27.03.2013 №89 г. Караганды и *лицензией* № 13013517 от 28 августа 2013 года, выданной Департаментом по контролю в сфере образования Карагандинской области Комитета по контролю в сфере образования и науки Министерства образования и науки Республики Казахстан. Срок действия лицензии - бессрочный.

Тел./факс: 8(7212) 45-71-07, 8(7212) 45-71-09

E-mail: pl __3@ mail.ru

Директор: КИСЕЛЕВА ИРИНА БОЛЕСЛАВОВНА

Структура исследования. Данная диссертация состоит из введения, 2 глав, заключения и списка используемых источников.

Глава 1. Теоретическое обоснование управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата

1.1. Состояние проблемы создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике профессионального образования

Важнейшей областью в пространстве социальных отношений является взаимодействие внутри трудового коллектива. От социально-психологического климата в коллективе, специфики организационной культуры во многом зависит не только эффективность совместной деятельности, но также отношение сотрудников к своей работе, эмоциональный настрой, внешняя мотивация и, в конечном итоге, удовлетворенность работой.

Можно согласиться с мнением З.Н. Хисматуллиной, что организация содержит в себе потенциал напряженности и она изначально конфликтна по своей природе. Поскольку организация – это сложное целое, включающая в себя помимо личностей, с присущими им моральными установками, статусами и интересами, различные социальные образования, имеющие цель занять лучшее место в структуре организации, изменить существующий порядок или систему отношений в организации. Между тем разные структурные подразделения могут по-разному подвергаться управленческому воздействию, что в совокупности с другими причинами может привести к возникновению организационного и ролевого конфликта [101].

Психические свойства педагогического коллектива, его творческий микроклимат, сплоченность, трудовая активность и психологическая совместимость являются главными составляющими благоприятного психологического климата. Именно поэтому проблема формирования благоприятного психологического климата в педагогических коллективах, становится актуальной в современном образовании.

Вопросам повышения профессионализма и продуктивности образовательной деятельности педагога уделяли внимание такие ученые прошлого как А. Дистервег, К.Д. Ушинский и др. Актуальна эта проблема и на современном этапе. Подробные исследования в этой области принадлежат современным ученым: В.И. Загвязинскому, А.И. Кочетову, В.А. Сластенину, А.И. Щербакову и др [2].

Социально-психологические явления, происходящие в жизни любого человека, значимы тем, что они действуют не только на отдельных индивидов, но и на жизнь групп, начиная с небольших объединений, и кончая обществом в целом [89].

В общеупотребительном значении группой называется любая совокупность людей. Управление социальными группами базируется на анализе определенного уровня их развития. Как правило, выделяют три уровня, каждому из которых свойственно особое содержание ее психологии.

Низкий уровень характеризуется объединением людей на основе приказа либо личных предпочтений. В группе наблюдается разобщенность, возможны конфликты, нарушения дисциплины, моральных норм, непорядочность, индивидуализм. Чувства групповой ответственности слабы, ценностная ориентация, как правило, отсутствует, результаты деятельности группы низкие, состав ее членов быстро меняется [4].

Средний уровень отличается более осознанной деятельностью, наличием дисциплинированности, прочных служебных взаимоотношений. Однако сплоченность группы низкая, психологическая удовлетворенность отдельных членов группы нуждается в улучшении, состав группы нестабилен [88].

Высокий уровень характеризуется четкой организованностью структуры и дисциплиной, наличием единства целей и мотивов деятельности. Группа стабильна по составу, действует с хорошим настроением. Для всех членов группы характерна высокая деловая активность, нацелен-

ность на качественное решение трудовых задач. В группе есть традиции, ответственность, солидарность и сотрудничество, уважение и поддержки. Все работают в условиях благоприятного психологического климата, и удовлетворены членством [39].

Если люди объединяются на основе служебных интересов, социально полезных целей, ценностей и традиций, то такая группа превращается в коллектив.

Коллектив — группа лиц, объединенных на основе общей работы либо интересов. В психологии коллектива реализуются потенциальные возможности социально-психологического развития, необходимые для успешной совместной деятельности, а также для личностного роста каждого из ее членов. Коллектив как союз единомышленников — это благоприятная для человека социально-психологическая среда, в которой повышается общая производительность его труда, стимулируется профессиональный и личностный рост его членов [38].

Важнейшим условием развития коллектива, его стабильности, жизнеспособности является создание полноценных условий для активной деятельности всех его участников. Поэтому работа с любой малой группой должна быть ориентирована на психологическое превращение ее в коллектив.

Коллектив образовательной организации имеет свои индивидуальные особенности, среди которых основной является полифункциональность педагогической профессии. Формирование педагогической культуры родителей и общей культуры подростков становятся неотъемлемыми функциями педагогического коллектива.

Вторая особенность педагогического коллектива состоит в высокой степени его самоуправляемости. Основные направления деятельности педагогического коллектива могут стать предметом обсуждения на различных уровнях управления. Делегирование полномочий рядовым педагогам создает важные предпосылки для формирования положительного обще-

ственного мнения в коллективе, развития активности, самостоятельности и инициативы [81].

Третьей особенностью деятельности педагогического коллектива считается коллективный характер труда. Индивидуальные усилия отдельных педагогов, могут не принести желаемого результата, если они не согласованы с действиями других педагогов, нет единства требований в организации образовательного процесса, в оценке качества знаний учащихся.

Четвертая особенность жизнедеятельности педагогического коллектива — это отсутствие временных рамок выполнения различных видов педагогического труда. Зачастую это становится причиной перегрузки педагогов, недостатка времени для профессионального роста, духовного развития. Практика показывает, что в силу материальных причин, в последнее время резко сократилось число выписываемых литературных изданий, посещения педагогами кинотеатров, музеев, театров и выставок.

Пятая особенность педагогического коллектива заключается в преимущественно женском его составе. Это сказывается на характере взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы, как правило, более эмоциональны, подвержены смене настроений, более конфликтны, по сравнению с мужскими коллективами. Между тем именно женщины по природе предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе способов педагогического воздействия [6].

Исследования А.А. Захаренко, В.А. Караковского, Е.И. Петренко, В.А. Кирилловой и других доказывают, что представительство обоих полов в педагогическом коллективе гарантируют гармоничность, целостность педагогического процесса [73].

Нормальное функционирование коллектива, качество его организационной структуры зависят от ряда условий. В частности, результаты коллективного взаимодействия педагогов определяются степенью организации совместной деятельности, правильной координацией функций,

наличием оперативных графиков, системой контрольных мероприятий, равномерным распределением общественных поручений, обеспечением психологического климата.

Тема социально- психологического климата в коллективе довольно широко освещена в работах отечественных психологов и социологов. Значительный вклад в разработку этой проблематики внесли Б.Д. Парыгин, А.С. Макаренко, В.М. Шепель, А.П. Панфилова, которые в своих работах и трудах рассматривали методологические подходы, методы диагностики и конкретные пути регуляции социально-психологического климата.

В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей [63].

Он считает, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон. Первая зона — социальный климат, определяющийся тем, насколько в группе осознаны совместные задачи, гарантировано соблюдение прав и обязанностей каждого работника. Вторая зона — моральный климат, определяющийся тем, какие ценности в данной группе являются общепринятыми. Третья зона — это психологический климат, неформальные отношения, складывающиеся между работниками, находящимися в ежедневном контакте друг с другом. Психологический климат — это микроклимат, зона действия которого охватывает социальный и моральный климата [8].

В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию сущности психологического климата.

Представителями первого подхода (Л.П. Буева, Н.Н. Обозов, А.К. Уледов) климат рассматривается как социально-психологический феномен, состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями работы, методами стимулирования труда. Под со-

циально-психологическим климатом представители данного подхода понимают такое социально-психологическое состояние группы, которое отражает характер и направленность реальной психологии всех членов организации [10].

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) отмечают, что важной характеристикой психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. То есть климат понимается как общее настроение группы людей [53].

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через особый стиль взаимоотношений людей, находящихся в контакте друг с другом. В процессе формирования климата складываются межличностные отношения, определяющие психологическое самочувствие каждого члена группы [43].

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах психологической совместимости членов группы, их, сплоченности, наличия общих обычаев и традиций [11].

Для того чтобы охарактеризовать условия деятельности группы, в последнее время используются понятия «социально-психологический климат», «морально-психологический климат», а также «эмоциональный климат». В большинстве случаев эти понятия раскрывают идентичное содержание, хотя и имеют некоторую вариативность в терминах. Только в отечественной литературе существует несколько десятков определений психологического климата и различных исследовательских подходов.

Проанализировав все определения, мы пришли к выводу,

Социально-психологический климат — это устойчивая система различных факторов, определяющих функционирование персонала организации и проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности личности.

Социально-психологический климат образовательной организации включает в себя несколько блоков взаимоотношений:

- психологические отношения по вертикали: «руководитель — подчиненный»;
- отношения по горизонтали: «коллеги-коллеги»;
- отношения в системе «человек — окружающая материально-техническая среда» [71].

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется наличием взаимопомощи и поддержки, духом коллективизма и сотрудничества. Значительное место в структуре психологического климата коллектива занимают три компонента: психологическая совместимость работников; социальный оптимизм и нравственная воспитанность персонала. Эти составляющие определяют стремление личности к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими членами коллектива. Такие мотивы оказываются не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, а не вызывают напряжение, спад энергии, апатию или безразличие [36].

Дмитриев А.В. в понятии социально-психологического климата выделяет три «климатические зоны»:

- социальный климат, который определяется тем, насколько в трудовом коллективе высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан.

- моральный климат, который определяется моральными ценностями, общепринятыми в данном коллективе.

- психологический климат, то есть неофициальная сфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат - это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального [24].

Основные характеристики позитивного психологического климата педагогического коллектива:

Высокая степень удовлетворённости членов коллектива взаимоотношениями, условиями труда и стилем руководства.

Преобладание позитивного настроения.

Взаимопонимание и авторитет руководителей и подчинённых.

Степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении.

Сплочённость вокруг целей деятельности, взаимопомощь и взаимовыручка.

Роль непосредственного руководителя образовательной организации огромна в создании благоприятного социально-психологического климата. Он призван самым активным образом, участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь [91].

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта [102].

Для повышения производительности труда и создания благоприятного социально-психологического климата руководителю образовательной организации важно знать межличностные отношения в его коллективе. В любом коллективе складываются взаимоотношения, которые невозможно отразить ни в одном расписании. Возникает некоторая неформальная структура, которая строится на симпатиях либо антипатиях

членов коллектива. Как известно, многие внутригрупповые конфликты зарождаются именно в неформальной структуре, постепенно перемещаясь в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из обычного ритма работы. Многие психологи считают, что сработанность, слаженность коллектива определяется именно степенью единства формальной и неформальной структур. То есть, чем выше эта степень, тем больших результатов достигает коллектив [12].

Таким образом, одним из факторов создания условий для благоприятного психологического климата является наблюдение и изучение руководителем педагогического коллектива социальных фактов межличностных отношений в коллективе, конкретных поступков и действий подчиненных, приводящих к возникновению конфликтов и перевод их в рациональное русло деятельности коллектива, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов.

1.2. Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата

На формирование социально-психологического климата в образовательной организации оказывает влияние множество факторов. Благоприятные отношения между сотрудниками не возникают сами собой, их нужно формировать, поэтому перед администрацией стоит важная задача по разработке и применению мер для эффективного управления социально - психологическим климатом. Показателем благоприятного психологического климата в коллективе, является степень его благоприятности. Благоприятная психологическая обстановка в коллективе способствует повышению эффективности профессиональной деятельности и улучшает психологическое здоровье членов коллектива.

Прежде всего, на формирование благоприятного социально-психологического климата оказывают влияние личные взаимоотношения между педагогами и руководителем. Эффективность межличностного взаимодействия в коллективе зависит от особенностей личностей общающихся, специфики поведения и их психологического типа. Руководителю образовательной организации необходимо уметь выявлять и анализировать индивидуальные особенности людей для создания благоприятного социально-психологического климата.

Важное значение при формировании социально-психологического климата имеют групповые отношения в коллективе. Руководителю важно знать, с какой группой отождествляют себя работники, и прогнозировать их возможное поведение и реакции для того, чтобы принимать правильные управленческие решения.

Еще одним фактором, влияющим на формирование благоприятного социально-психологического климата, являются конфликты, возникающие в процессе трудовой деятельности сотрудников. Поэтому руководителю образовательного учреждения следует блокировать причины возникновения конфликтов, осуществлять работу по профилактике и предупреждению конфликтных ситуаций [42].

По мнению К. В. Сельченко, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов [97].

Как полагает И. А. Зимняя, недовольство работников организации и субъективно оцениваемые организационно-управленческие, экономические и материально-технические условия, в которых трудится человек отрицательно сказывается на социально-психологическом климате [28].

Конфликты являются неотъемлемыми частями организационного развития, поэтому позитивная (когда обе стороны приобретают положительный

опыт) или негативная роль конфликтов (когда конфликт разрушает отношения и социально-психологический климат в коллективе) зависит от того, насколько руководители образовательного учреждения эффективно и грамотно ими управляют, как понимаются и блокируются причины возникновения конфликтов, осуществляется ли профилактическая работа по профилактике и предупреждению конфликтных ситуаций, по созданию благоприятной атмосферы труда в коллективе.

Современные социологи не выработали единой, достаточно четкой и определенной точки зрения на природу конфликта. Существует множество определений понятию конфликт. Приведем некоторые из них:

Г.И. Козырев, доктор социологических наук, понимает под социальным конфликтом «открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности» [98].

Одни из ведущих конфликтологов России А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов дают следующее определение: «конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности» [5].

Два последних отмечают именно негативный аспект конфликтов, но, изучив материал по данной теме, можно с уверенностью заявить, что не все конфликты ограничиваются отрицательными последствиями.

Наиболее нейтральное определение дал доктор экономических наук А.Я. Кибанов. Он считает, что «конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон». [33].

Таким образом, конфликт это «нормальная» разновидность развития отношений двух сторон, имеющих разные взгляды на проблему, которое, как

мы уже отметили, обычно имеет как положительный, так и отрицательный характер.

При разработке типологий их авторы делят конфликты по разным основаниям – по числу участников, степени остроты, широте конфликтного взаимодействия, скорости протекания, объектам, целям и т.д. [87].

Не останавливаясь детально на каждой из существующих сегодня многочисленных классификаций конфликтов, отметим лишь те из них, которые касаются, прежде всего, конфликтов в организациях.

В классификациях по ранговым различиям конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт), например, между двумя рядовыми сотрудниками отделов; между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт), например, конфликт между руководителем и подчиненными. К вертикальным конфликтам примыкают конфликт между целым и частью, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным – линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами [58].

В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина, и многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а также кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают канализируемые конфликты предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, эскалирующие конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия [77].

В рамках типологий, составленных, исходя из временных параметров, конфликты делятся на единичные, периодические и частые, а также на скоротечные и длительные, затяжные. В зависимости от форм проявления различают открытые, с явно выраженными агрессивными действиями, и скрытые (латентные), характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

Типологии, построенные на основе такого критерия, как отношение к целям организации, разделяют конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Конфликты третьего типа, т.е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. [47].

Анализ психолого-педагогической литературы показывает, что наиболее частыми являются конфликты в сложных коллективах, включающих работников со специфическими, но тесно взаимосвязанными функциями, что порождает трудности в координации их действий и отношений как в сфере деловых, так и в сфере личных контактов. К числу таких коллективов относятся и педагогический коллектив [96].

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социоэкономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова), протекает индивидуально. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в

различных ситуациях. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [7].

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

Рассмотрим специфические причины конфликтов в системах «педагог-администратор» и «педагог-педагог».

Конфликт «Педагог-Администратор» является очень распространенным и наиболее трудно преодолимым. Выделим специфические причины конфликтов «Педагог-Администратор»: недостаточно четкое разграничение между самими администраторами образовательных организаций сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога; жесткая регламентация педагогической жизни, оценочно-императивный характер применения требований; перекладывание на педагога «чужих» обязанностей; незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью педагога; неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития; частая смена руководства; недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога; нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда педагога; неравномерная загруженность педагогов общественными поручениями; нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога.

О наиболее существенных причинах конфликтов между педагогами и руководителями, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин

неудовлетворенности стилем управления является нехватка опыта руководящей работы большинства директоров образовательных организаций.

Специфические причины конфликтов «Педагог-педагог».

1. Конфликты, обусловленные особенностью отношений субъектов педагогических конфликтов, происходят: между молодыми педагогами и педагогами со стажем работы; между педагогами, преподающими разные предметы (например, между физиками и словесниками); между педагогами, преподающими один и тот же предмет; между педагогами, имеющими звание, должностной статус (педагог высшей категории, руководитель методического объединения) и не имеющими их; между педагогами начальных классов и среднего звена; между педагогами, чьи субъекты учатся в одной образовательных организаций и др. [37].

2. Конфликты, «провоцируемые» (чаще непреднамеренно) администрацией учебного заведения, образуются в случае: необъективного или неравномерного распределения ресурсов (к примеру, кабинетов, технических средств обучения); неудачного подбора педагогов в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости; косвенного «сталкивания» педагогов (сравнение классов по успеваемости, исполнительской дисциплине, возвышение одного педагога за счет унижения другого или сравнение с кем-либо) [9].

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов. При усложнении общей деятельности нередко наблюдается временное повышение степени конфликтности членов группы. От понятия конфликт следует отличать понятие конфликтность [57].

Под конфликтностью мы понимаем частоту (интенсивность) конфликтов, наблюдаемых у данной личности или в данной группе [23].

В зависимости от сферы проявления психологические особенности работников, оказывающие воздействие на их конфликтность, можно

разделить на функциональные и нравственно-коммуникативные. Первые из них отражают требования в профессиональной деятельности, вторые - в межличностном общении.

Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне: педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения. Что касается функциональных факторов, то они, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными [84].

Руководитель призван управлять конфликтами на производстве. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением - может возникнуть конфликт [22].

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта [19].

По мнению В.Е. Щербака, управление конфликтом - это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению [21].

Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии: 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации; 2) исследование конфликта и поиск его при-

чин; 3) поиск путей разрешения конфликта; 4) осуществление организационных мер.

Р.Х.Шакуров указывает на важность исследования конфликта и поиск его причин как одной из важных стадий управления конфликтом в организации. Он выделяет алгоритм анализа конфликтной ситуации, который предполагает: выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению; выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей; оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели; поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Также, Р.Х.Шакуров определяет поиск путей разрешения конфликта, как стадии, которая предполагает: полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон; достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу; разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта; механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций [20].

Современная конфликтология (Э.А. Уткин, В.Н. Кудрявцева, Д.А. Петровская, А.Н. Олейник, Л. Коузер и др.) выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

1. Авторитарный тип - разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что: руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы; руководитель считает, что должен «победить» любой ценой; конфликты рассматриваются как человеческие слабости; управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы». При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

а) убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

б) попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

в) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона - профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат [27].

2. Партнерский тип разрешения конфликта - разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место: а) конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к

себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении; б) восприятие аргументов противной стороны; в) готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив; г) стремление совместить личностный и организационный факторы; д) восприятие как нормальный фактор деятельности [32].

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон [35].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури способы управления конфликтами ситуацией разделяют на две категории: структурные методы и межличностные стили разрешения конфликта [64].

К структурным методам воздействия на конфликты относятся:

1. Четкая формулировка - каждый конкретный работник и подразделение в целом должны знать об этапах и правилах выполнения работ, пределах своих полномочий, правах, обязанности и ответственности; о результатах, которые от них ожидаются; о том, кто предоставляет и получает различную информацию и т.п. Реализация этого метода осуществляется путем составления должностных инструкций, положений и другой регламентирующей документации различных уровней управления [30].

2. Использование координационных и интеграционных механизмов. Грамотно разработанная организационная структура управления организацией облегчает управление конфликтными ситуациями, так как подчиненные знают, чьи распоряжения они должны выполнять и к кому им обратиться в случае разногласий по производственным вопросам. В некоторых организациях создаются интеграционные вопросы. В некоторых организациях создаются интеграционные службы, основная задача которых – увязка подразделений.

3. Установка общеорганизационных целей. Направлению условий всего персонала на организации на достижении общих целей способствует информированность о стратегии и перспективах на организации, её политике, а

также широкая осведомленность сотрудников о состоянии дел в подразделениях. Достаточно эффективной оказывается формулировка целей на организации на уровне целей общества. Основание «социальной миссии» способствует сплочению коллектива, что сокращает конфликты.

4. Создание системы поощрений. Необходимо установить также критерии эффективности работы, которые исключили бы столкновения интересов подразделений и работников. Система вознаграждения при этом по результатам работы не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, нельзя премировать людей только на увеличение объема произведенной продукции без учета её качества. Это приведет к конфликту между производственными и сбыточными подразделениями.

Межличностные стили разрешения конфликта:

1. Уклонение - это реакция на конфликт, которая выражается в игнорировании конфликта, фактическом его отрицании. Человек, стремясь при этом уйти от конфликта, ссылается на недостаток времени, средств, полномочий; пытается доказать незначительность проблемы, породившей конфликтную ситуацию. Его цель – отложить разрешение конфликта [«авось утрясется сам собой»]. Такая стратегия поведения приемлема в том, случае, если предмет разногласий не представляется человеку действительно значительным либо ценным для него; если через некоторое время конфликт может разрешиться более эффективно, чем сейчас.

2. Сглаживание - это действие, направленное на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом. Оно предполагает значительную потерю собственных интересов. Подобное поведение в конфликте используется тогда, когда ситуация не особенно значима, но гораздо важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом. В результате такого подхода к разрешению ситуации временно может наступить покой. Если причина конфликта не устранена, то отрицательные эмоции внешне не про-

являются, но накапливаются. В результате этого оставшаяся проблема и накопленные отрицательные эмоции могут привести к взрыву.

3. Принуждение - это попытка навязать свою точку зрения в решении проблемы, во что бы то ни стало. Используя этот стиль поведения, человек активно борется за свои интересы, применяет все доступные ему средства для достижения поставленной цели: власть, основанную на принуждении, или свою официальную власть. Принуждение эффективно в том случае, если оно используется в условиях, угрожающих существованию на организации и препятствующих достижению стратегических целей. Поскольку руководитель всегда отстаивает интересы дела, на организации, он должен быть настойчивым. Недостаток подобного стиля поведения состоит в подавлении инициативы подчиненных и возможности повторения конфликта.

4. Сотрудничество - это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворяются интересы обеих конфликтующих сторон. При этом участники конфликта признают право друг друга на собственное мнение и готовы понять его. Они анализируют причины разногласий и находят приемлемый для них выход из сложившейся ситуации. Тот, кто выбирает данный стиль поведения в разрешении конфликта, ищет решение проблемы, а не старается добиться своей цели за счет других.

5. Компромисс - это принятие точки зрения другой стороны; открытое обсуждение мнений и позиций, направленных на поиск решения, приемлемого для обеих сторон. В управленческих ситуациях способность к компромиссу ценится достаточно высоко, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет быстро разрешить конфликт. Однако через некоторое время могут проявляться и отрицательные последствия компромиссного решения в виде недовольства «половинчатыми» решениями. [1].

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Это имеет немаловажное значение, т.к. влияет на создание благоприятной атмосферы труда и благоприятного социально-психологического

климата в педагогическом коллективе. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

1.3. Направления совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт, может быть, управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе - 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. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие [74].

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных, духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Совершенствование как необратимое, направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, в результате чего возникает

их новое качественное состояние, основанное на возникновении, трансформации или исчезновении элементов и связей объектов; процесс, идущий на основе объективных закономерностей [25].

Совершенствование представляет собой самодвижение объекта — имманентный процесс, источник которого заключён в самом развивающемся объекте [26].

Одним из понятий, используемых при описании проблем управления конфликтами, — завершение конфликта, которое обычно означает его любое прекращение, необязательно предполагающее разрешения. Например, в результате конфликта с руководителем человек увольняется с работы. Этот конфликт прекращен, поскольку прекращены сами отношения участников, однако разрешенными их считать все же нельзя. Еще одним вариантом завершения конфликта без разрешения будет исчезновение предмета конфликта. Например, противостояние двух сотрудников из-за их притязаний на одну и ту же должность прекращается, когда выясняется, что эта должность вообще ликвидируется. [34]

Однако главным в этой области, бесспорно, является понятие разрешения конфликтов. В качестве его наиболее типичного определения можно сослаться на «Словарь социальной работы», согласно которому разрешение конфликта понимается как элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.

Разрешение конфликта можно определить и еще проще — как «достижение соглашения по спорному вопросу между участниками». Для современной конфликтологии «достижение согласия» как элемент разрешения конфликта фактически считается обязательным [56].

Для специалиста, который в своей работе имеет дело с долговременными отношениями людей, конструктивный выход из конфликта, безусловно, означает не только и не столько разрешение проблем, разделяющих стороны, сколько восстановление и нормализацию отношений самих сторон.

Если это конфликты между руководителем и подчиненным, между представителями одной организации, то надеяться на их благополучный исход можно только в случае взаимной договоренности и согласия сторон, которые смогут найти общий язык и понять друг друга. Это и будет восстановлением их отношений или, по крайней мере, началом восстановления [62].

Довольно часто используется понятие урегулирования конфликта. Тем не менее, его концептуальные границы остаются неопределенными. Если исходить из контекста его употребления, урегулирование часто понимается как «мягкое» воздействие на конфликт, а также как его частичное или временное решение. В этом смысле урегулирование описывается, например, как «результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику. Достигнутый таким образом "мир", или компромисс, непрочен и недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена, постконфликтные отношения противников остаются чреватými новой вспышкой борьбы». Иногда используется и понятие консенсуса, которое, несмотря на давнее происхождение, так и не приобрело статус научного термина с четко определенным содержанием [31].

Существуют три главных способа урегулирования конфликтных ситуаций:

1. Доминирование как победа одной стороны над другой, однако преимущества относительной простоты этого способа элиминируются его неэффективностью с точки зрения дальней перспективы;

2. Компромисс, который означает уступки с обеих сторон и который потому для них обеих нежелателен;

3. Интеграция, когда находится такое решение, при котором выполняются оба желания и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция открывает принципиально новые возможности конфликта. В основе интеграции лежат соответствующие действия заинтересованных сторон: ясное и открытое выявление всех различий, вычленение наиболее суще-

ственных противоречий, уяснение используемых обеими сторонами понятий и др. Однако урегулирование конфликтов интегративным путем зачастую осложняется трудными поисками этих новых решений, требующих острого восприятия и изобретательности ума, распространенной потребностью в неприменном одержании победы, подменой конструктивных предложений бесплодным обсуждением, наконец, просто отсутствием подобного опыта. Благодаря интеграции может быть создано нечто новое и ценное. Тем самым утверждается понимание конфликтов как явлений, связанных с прогрессивным развитием организации, а их содержание рассматривается как возможный критерий оценки организации [40].

Рубин, автор многочисленных работ по проблемам конфликтов и переговоров, предлагает различать следующие возможные способы урегулирования конфликтов: доминирование, когда одна сторона пытается навязать другой свою волю физическими или психологическими средствами; капитуляция — одна сторона безоговорочно уступает победу другой; уход — одна сторона отказывается продолжать участвовать в конфликте; переговоры — стороны конфликта (две или более) используют обмен предложениями и идеями, чтобы найти взаимно приемлемое соглашение; вмешательство третьей стороны — индивида или группы, не имеющих прямого отношения к конфликту, но предпринимающих усилия, направленные на продвижение к соглашению [44].

Дарендорф сводит все формы преодоления конфликта к трем основным возможностям: подавление и «отмена» конфликта как «любая попытка в корне ликвидировать противоречия» (и то и другое оценивается автором как неэффективные способы), а также «регулирование конфликтов», которое фактически и является подлинно эффективной формой работы с конфликтами. Дарендорф предлагает такую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов:

1. Переговоры. Предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопро-

сов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т. е. не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. Посредничество как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. По мнению Дарендорфа, несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов [29].

3. Арбитраж является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным.

4. Обязательный арбитраж делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие ее решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Процесс регулирования конфликта осуществляется при помощи разнообразных технологий: информационной, коммуникативной, социально-психологического воздействия, организационных приемов. Ликвидация дефицита информации по спорным вопросам, исключение из информационного поля различного рода искаженных сведений о позициях и интересах сторон; устранение слухов о поведении субъектов — эти и другие действия по информационному обеспечению управления общественной ситуацией оказывают эффективное влияние на снижение уровня конфликтных взаимоотношений. Не меньшую роль играет коммуникативный способ регулирования конфликтов. Совершенствование общения формирует сходные или общие установки, ценности, оценки, социальные переживания, нейтрализует влияние эмоций. Совершенствование организационного порядка, разумное применение организационных методов воздействия на группы и отдельных людей (например, решение кадровых вопросов, использование методов поощрения или наказания за те или иные действия),

содействуют блокированию конфликтной ситуации и развитию отношений сотрудничества между людьми и организациями [16].

Помимо конкретных способов вычленяются различные стадии процесса управления конфликтом, например институционализация конфликта и его легитимизация, структурирование конфликтующих групп, редукция как последовательное ослабление конфликта.

В конфликтологии проводится принципиальное различие между «силовыми» и «переговорными» способами разрешения конфликтов.

«Силовые» методы разрешения конфликтов. П. Карневал и Д. Пруитт считают, что частое обращение к силовым методам разрешения конфликтов в организации, определяется следующими основными факторами: трудности в коммуникации сторон, непонимание друг друга, низкий уровень доверия между сторонами, убежденность, что с помощью борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров, ответная реакция на силовые действия противостоящей стороны.

К этому необходимо добавить, что использование «силовых» методов разрешения конфликта имеет глубокие культурные корни. Ориентация на победу является основным стимулом к использованию «борьбы», «силовых» методов для достижения своих целей. В свое время Хорни писала о распространенности в культуре тенденций к соперничеству: «В соперничестве и борьбе, свойственных нашей культуре, часто бывает выгодно попытаться причинить вред сопернику для того, чтобы укрепить собственное положение или свою славу или устранить из борьбы потенциального соперника» [99].

Управление конфликтами предполагает устранение причин, лежащих в основе конфликта, и организацию взаимодействия конфликтующих. Из предлагаемых специалистами методов управления конфликтами наиболее известными являются две категории: структурные и межличностные методы [100].

Структурные методы разрешения конфликтов. К ним относятся:

— разъяснение работникам и подразделениям требований к работе

[полномочий и ответственности, ожидаемых результатов, процедур и правил]:

- координация и интеграция действий конфликтующих сторон;
- формирование комплексных целей, позволяющих объединить и скоординировать цели участников конфликта;
- изменение системы вознаграждения.

Межличностные методы разрешения конфликтов. Различение этих методов [стилей] основывается на особенностях поведения конфликтующих сторон. Предполагается, что в поведении участников конфликта наличествуют характеристики высокой или низкой степени внимания к собственным интересам и к интересам других, сочетание которых позволяет выделить пять типичных стилей разрешения конфликтов: принуждение, решение проблемы, уклонение, сглаживание, компромисс. [45]

1. Принуждение. Для этого стиля характерна высокая степень внимания к своим интересам и низкая - к интересам других. Он ориентирован на подавление конфликта, применение власти и принуждения. Конфликт заканчивается выигрышем одной стороны и проигрышем другой. Подобная ситуация возможна только при явном властном преимуществе одной из сторон.

2. Решение проблемы. Этот стиль характеризуется большим вниманием, как к своим интересам, так и к интересам другой стороны, предполагает обмен мнениями и поиск устраивающего всех решения. Стиль признается наиболее продуктивным, так как заканчивается выигрышем обеих сторон и их переходом к взаимопониманию и сотрудничеству.

3. Уклонение. Этот стиль характеризуется низкой степенью внимания, как к своим интересам, так и к интересам другой стороны и предполагает уход от обсуждения проблемы. Он является наименее продуктивным, так как не решает проблемы, вызвавшей конфликт. В результате в проигрыше оказываются обе стороны.

4. Сглаживание. Стиль основывается на высокой степени внимания к интересам другой стороны и низкой - к собственным интересам. Результа-

том становится отказ от решения проблемы, блокирование развития и, следовательно, «проигрыш» обеих сторон.

5.Компромисс. Способность к компромиссу [поиски решения проблемы взаимными уступками] сама по себе — пенное свойство человеческих взаимоотношений. Но специалисты предупреждают, что установление компромисса на ранних стадиях конфликта не выявляет действительных проблем и может быть неконструктивным.

Управление конфликтами предполагает не только разрешение возникших в фирме конфликтов, но и их профилактику.

Эта работа заключается в выявлении причин возможных конфликтов, обеспечении всех членов организации полной и доступной информацией по планируемым изменениям, разработке механизмов причастности работников к делам фирмы. Важную роль в этом играет также совершенствование организационной структуры фирмы по вертикали и горизонтали, формирование рабочих групп, заинтересованных во взаимодействии, приведение в соответствие формальных и неформальных организационных структур.

Направления работы по профилактике конфликтов называют их канализированием и институционализацией.

Канализирование конфликта означает, что энергия борьбы, содержащаяся в нем, преобразуется в состязание, конкуренцию и направляется в специально организуемые для этого каналы — по выражению социологов — «канализируется». На практике такими каналами являются: конкурсы проектов, состязания на умелость, ротация кадров внутри фирмы, процедуры продвижения по службе и т. п. Важную роль в этом процессе играют организованность, авторитетность и гласность процедур [77].

Институционализация конфликта означает использование для упорядочения взаимодействия сторон выработанных практикой конкретных социальных институтов. Таковыми являются договорная система [коллективные трудовые соглашения], создание постоянно действующих комиссий для раз-

решения споров, участие работников в управлении, коллективное обсуждение проблем, формирование корпоративной культуры и т.п.

Предотвращение конфликтов - это их предупреждение в широком смысле слова. Цель предотвращения конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировала бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является такой [3].

Предотвращение конфликтов не менее важно, чем умение конструктивно разрешить их. Оно требует меньше затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Деятельность по предупреждению конфликтов весьма разнообразна и, кроме того, является деятельностью многоуровневой.

В целях предупреждения многочисленных конфликтов, необходимо выявление и изучение их причин, чему должно способствовать развитие конфликтологических исследований. Каждый конфликт на производстве, возникает по конкретным причинам и при определенных условиях. [27].

Надежный путь предупреждения конфликта – налаживание и укрепление сотрудничества. Конфликтологами разработан ряд методов поддержания и развития сотрудничества:

- согласие, состоящее в том, что возможного противника вовлекают в совместную деятельность;
- практическая эмпатия, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия и готовности ему помочь;

- сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;

- взаимное дополнение партнеров, которое состоит в использовании таких черт будущего соперника, которыми не обладает первый субъект;

- исключение социальной дискриминации, которое запрещает подчеркивание различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другим;

- не разделение заслуг – этим достигается взаимное уважение, и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды, психологический настрой;

- психологическое «поглаживание», которое означает поддержание хорошего настроения, положительных эмоций [13].

Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно же, не являются исчерпывающими. Но все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникает, - помогает его разрешить [18].

Стимулирование конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Это стратегия мобилизации активности того или иного общественного субъекта при решении жизненно важных проблем, стратегия развития позитивной инициативы, достижения оптимального эффекта социального управления.

Инициирование определенных конфликтов зачастую используется в целях нейтрализации других, более разрушительных, опасных для общества. Таким образом, некоторые конфликты нужно предотвращать, а некоторые - стимулировать [14].

Проблема регулирования конфликта — это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно

приемлемые формы развития и разрешения. Регулируемый конфликт есть конфликт контролируемый и, стало быть, предсказуемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе, если он так или иначе включен в механизм социального управления. В свою очередь, управление конфликтным процессом придает объективно этому процессу формы, способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, политических, нравственных потерь и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения, именно здесь суть управления конфликтом. Процесс регулирования конфликта как процесс управления им имеет свои этапы. Первоначальное действие по урегулированию конфликта – его признание и выявление как реальности.

Теоретический этап – только предпосылка, хотя и важнейшая, для практического действия. Исходным же этапом такого действия, по мнению ряда конфликтологов, является институционализация конфликта, что означает определение правил и норм его функционирования и развития.

Следующий этап регулирования конфликта – это его легитимизация. Она предполагает признание конфликтующими субъектами установленных норм и правил конфликтного поведения и соблюдение их. Это также означает, что и общество рассматривает данный конфликт как правомерный, а не чуждый по отношению к существующему общественному порядку. Легитимизация конфликта есть его интегрирование в признанную систему общественного порядка, независимо от того, идет ли речь о политико-правовой системе или же о гражданском обществе [15].

Институционализация и рационализация конфликта дает возможность побуждать стороны к принятию даже невыгодных для них предложений, но ведущих к предотвращению агрессивности в борьбе и ее разрушительных последствий.

Важной ступенью управления конфликтом, его предупреждение является действие по структурированию конфликтующих групп. Структурирование группы позволяет измерить «силовой потенциал»

различных составляющих ее элементов и определить иерархию в структуре общественных отношений. Кроме того, путем структурирования социальных групп, участвующих в конфликте, выявляется реальное состояние и взаимоотношение интересов, а также определение приоритетных из них или общих, на основе учета которых возможно достижение согласия и сотрудничества [83].

Решению задачи предупреждения конфликта может также служить последовательное ослабление его путем перевода в другое русло взаимодействия противоборствующих сторон и на другой уровень. Например, за счет переноса общественного конфликта на уровень индивидуального. Широко используется также метод ослабления острого социального конфликта на базе общей ориентации обеих сторон на внешний для них конфликт (тактика поиска «общего врага»).

Глава 2. Экспериментальная работа по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»

2.1. Анализ эффективности процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»

Учебное заведение было создано в октябре 1954 года по приказу Министерства угольной промышленности СССР и Министра трудовых резервов для подготовки квалифицированных рабочих угольной промышленности. Училище было открыто в нетиповом здании на 120 мест, а в 1961 году училище перешло в типовое здание по адресу: ул. Столичная, 2а, г. Караганды.

1957 - 1964 гг. Колледж функционировал как техническое училище (ТУ) №3.

1964 - 1976 гг. ТУ №3 переименовано в ГПТУ № 110.

1976 - 1984 гг. ГПТУ № 110 переименовано в ТУ № 21.

1984 - 1989 гг. ТУ № 21 переименовано в ПТУ №3 приказом Департамента образования № 297 от 29.08.84г.

1989 - 1996 гг. ПТУ №3 переименовано в ПТШ №3 приказом Управления образования № 348 от 01.07.96г.

1996 - 2002 г. ПТШ №3 переименовано в ПТЛ №3 приказом Управления образования №673 от 14.12.98г.

С 2012 года по настоящее время ГУ «Профессиональный лицей №3» переименован в КГУ «Карагандинский индустриально-технологический колледж» постановлением акимата Карагандинской области №66/06 от 28.12.2012г.

Сфера деятельности – оказание образовательных услуг.

Учредитель: Управление образования Карагандинской области.

Стартовым и уставным капиталом являются финансовые средства, выделяемые учредителем из областного бюджета и доходы от внебюджетной деятельности.

Осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным Государственным учреждением «Управление финансов Карагандинской области» от 27.03.2013 №89 г. Караганды.

Устав выстроен в соответствии с типовым и включает в себя:

1. Общие положения
2. Юридический статус Учреждения
3. Предмет и цели деятельности государственного Учреждения
4. Управление государственным Учреждением
5. Имущество Учреждения
6. Финансирование деятельности Учреждения
7. Уставной капитал Учреждения
8. Учет и отчетность Учреждения
9. Ответственность Учреждения
10. Взаимоотношения с трудовым коллективом
11. Оплата труда работников Учреждения
12. Реорганизация и ликвидация Учреждения
13. Порядок внесения изменений и дополнений в Устав

В соответствии с Уставом, колледж имеет право оказывать определенные виды услуг:

1. Обеспечение среднего профессионального образования в рамках государственного стандарта.
2. Разработка и утверждение образовательных учебных планов и программ.
3. Реализация арендных услуг с согласия собственника и учредителя.
4. Торговля покупными товарами и оборудованием.
5. Оказание посреднических услуг.
6. Приобретение ценных бумаг.

7. Оказание КГУ «КИТК» организациям и гражданам платные дополнительные образовательные услуги, преподавание специальных курсов, репетиторство, занятия со студентами углубленным изучением предметов.

В социально-экономической системе народного хозяйства колледж играет достаточно активную роль, оказывая большое количество образовательных услуг и выпуская хорошо подготовленных рабочих и специалистов среднего звена технического профиля.

Колледж осуществляет подготовку квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена по следующим направлениям:

0508000 «Организация питания»

1201000 «Техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация автомобильного транспорта»

1307000 «Эксплуатация линейных сооружений электросвязи и проводного вещания»

1402000 «Техническая эксплуатация дорожно-строительных машин»

1225000 «Производство мяса и мясных продуктов (по видам)»

Студенты КГУ «КИТК» за период обучения в колледже проходят 4 вида практик в оснащенных учебных мастерских и на предприятиях города.

В структуру управления педагогического колледжа входят:

- совет колледжа;
- административный совет;
- педагогический совет;
- научно-методический совет;
- экспертный совет;
- студенческий совет;
- профсоюзный комитет.

Структура управления соответствует функциональным целям и задачам и Уставу образовательной организации.

В состав администрации входят опытные, высококвалифицированные руководители:

- Киселева И.Б. – директор;
- Омарбекова К.К. – заместитель директора по учебной работе;
- Тукубекова К.Ф. – заместитель директора по профессиональному обучению:

- Абенова К.Г. – заместитель директора по учебно-производственной работе;

- Жаксыбеков Н.К. – заместитель директора по воспитательной работе;

- Филипенко Н.Н. – заместитель директора по административно-хозяйственной работе.

В колледже имеются 3 предметно-цикловых комиссии, а также службы сопровождения образовательного процесса: административно-хозяйственная часть, бухгалтерия, тренажерный зал, столовая, библиотека.

В штате сотрудников колледжа имеется психологическая служба, педагог дополнительного образования и социальный педагог.

Все структурные подразделения соответствуют Уставу и обеспечивают решение функциональных задач образовательной организации.

Деятельность структурных подразделений регламентируется следующими локальными актами:

- Устав педагогического колледжа;
- Положение о Совете колледжа;
- Положение об административном совете;
- Положение о научно-методическом совете;
- Положение об Экспертном совете;
- Положение о педагогическом совете;
- Положение о ПЦК;
- Положение о студенческом совете;
- Положение о стипендиальном обеспечении, о социальной поддержке;
- Правила внутреннего трудового распорядка;

- Правила приема в КГУ «КИТК»;
- Положение о приемной комиссии.

Образовательный процесс осуществляется в соответствии с графиком учебного процесса, выстроенном в соответствии с нормативными документами (Учебным планом по специальности, государственным образовательным стандартом)

Расписание учебных занятий составляется 2 раза в год в соответствии с учебным планом по специальности и графиком учебного процесса, требованиями СанПиНа и утверждается директором КГУ «КИТК».

Общая площадь учебного здания - 5822,2 кв.м.

Кадровый потенциал образовательной организации можно увидеть в Таблице 1.

Таблица 1

Кадровый потенциал КГУ «КИТК»

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего количества преподавателей
Всего преподавателей	58	100
в том числе штатных преподавателей	56	96,55
Внутренних совместителей	2	3,45
Внешних совместителей	2	3,45
Имеют образование		
Высшее	58	100
Среднее специальное	-	-
Имеют квалификационную категорию		
Высшую	20	34,48
Первую	17	29,31
Вторую	19	32,75
Без категории	2	3,44
Имеют ученую степень:		
Кандидат наук	-	-
Доктор наук	-	-
Имеют почетное звание, награды	6	10,34
Имеют педагогический стаж		
до 5 лет	8	13,79
до 10 лет	19	32,75
более 10 лет	31	53,44

В исследовании принимал участие педагогический коллектив средней общеобразовательной образовательной организации:

- педагоги – 58 человек
- администрация – 6 человек.

Согласно теоретическим положениям, представленным в первой главе, характер психологического климата в основном зависит от множества факторов и в первую очередь от сложившейся в образовательной организации системы управления конфликтами.

Диагностика особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе была организована с использованием следующих методов исследования: исследование стратегий и тактик поведения в конфликте (методика К. Томаса); анкета для изучения социально-психологического климата в педагогическом коллективе Н.Л. Коломинского; шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе Е.И. Рогова.

В результате определения стиля поведения в конфликтной ситуации сотрудников образовательной организации по методике К. Томаса получены следующие данные (рис.1)

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

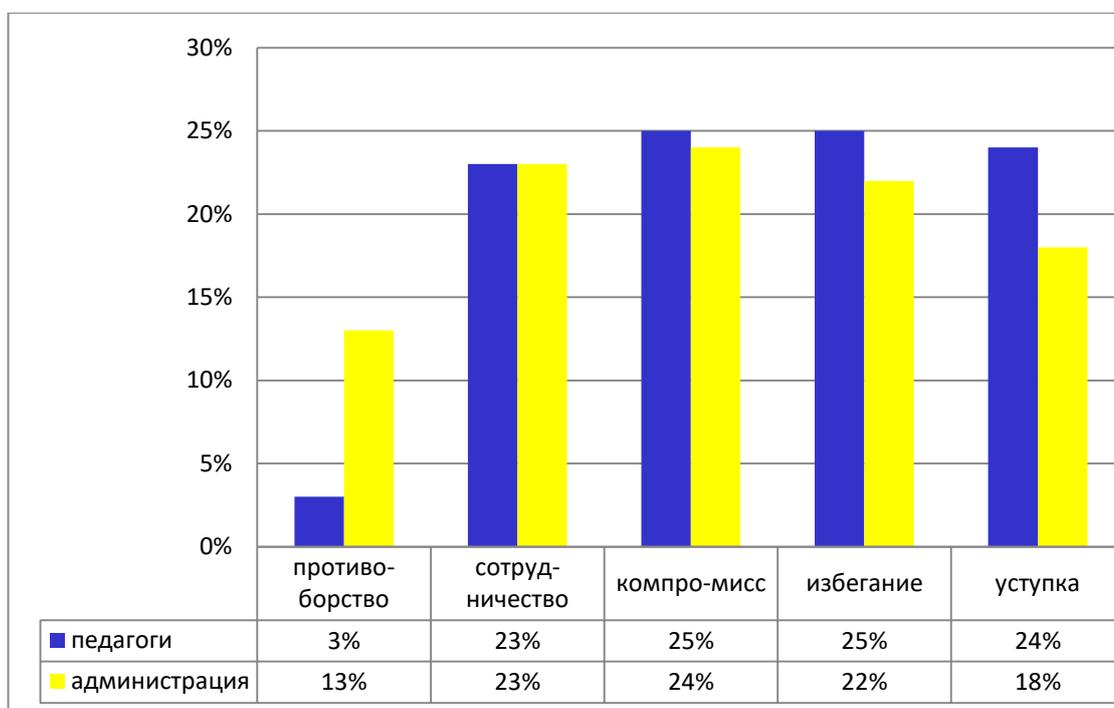


Рис.1. Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К.Томаса сотрудников образовательной организации

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

Стратегию избегания выбрали 25% педагогов и 22 % администрации. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уходят от ответственности за решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Тенденция уйти от конфликта присутствует и в стратегии уступки, которую выбрали 24% педагогов и 18% администрации. Это говорит о том, что почти у четверти коллектива направленность на личные интересы низкая.

Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются главные спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

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

Следующей методикой исследования, которая использовалась для определения социально-психологического климата в педагогическом коллективе стала анкета Н.Л. Коломинского, которая дает возможность выявить структурные составляющие социально-психологического климата в образовательных учреждениях и факторы, влияющие на него.

Анализируя результаты, можно заключить, что основная часть педагогического коллектива колледжа удовлетворена содержанием своего труда. Педагоги отмечают, что имеют возможность взаимодействовать с обучающимися и влиять на развитие их личности; преподавать тот предмет, который им по нраву; реализовывать своей творческий потенциал; общаться с теми коллегами, с которыми приятно вступать в диалоги; осознавать общественную полезность педагогического труда и престиж педагога. Несмотря на то, что большинство педагогов удовлетворены содержанием своего труда, некоторые сотрудники отмечают, что возникают некие трудности в общении с коллегами и детьми, а также считают, что труд педагога оценивают не в полной мере.

Педагогический состав в целом доволен отношениями с коллегами по работе. В коллективе царит взаимное уважение, гуманность по отношению друг к другу. Педагоги искренне радуются успехам своих коллег. Взаимопомощь и взаимовыручка также имеют место быть в данном коллективе. Одна-

ко, некоторые педагоги считают, что любая критика в их адрес со стороны коллег, трактуется как способ унижить или оскорбить, а не как способ помочь в чем-либо.

Отношениями с руководителем удовлетворены многие респонденты. Педагоги считают, что директор колледжа тактичен и вежлив в общении с ними, компетентен, при необходимости оказывает методическую помощь, объективно оценивает работу педагогов, личным примером привлекает педагогов к совершенствованию своей работы, а также поощряет творческие замыслы педагогов (Рис. 2).

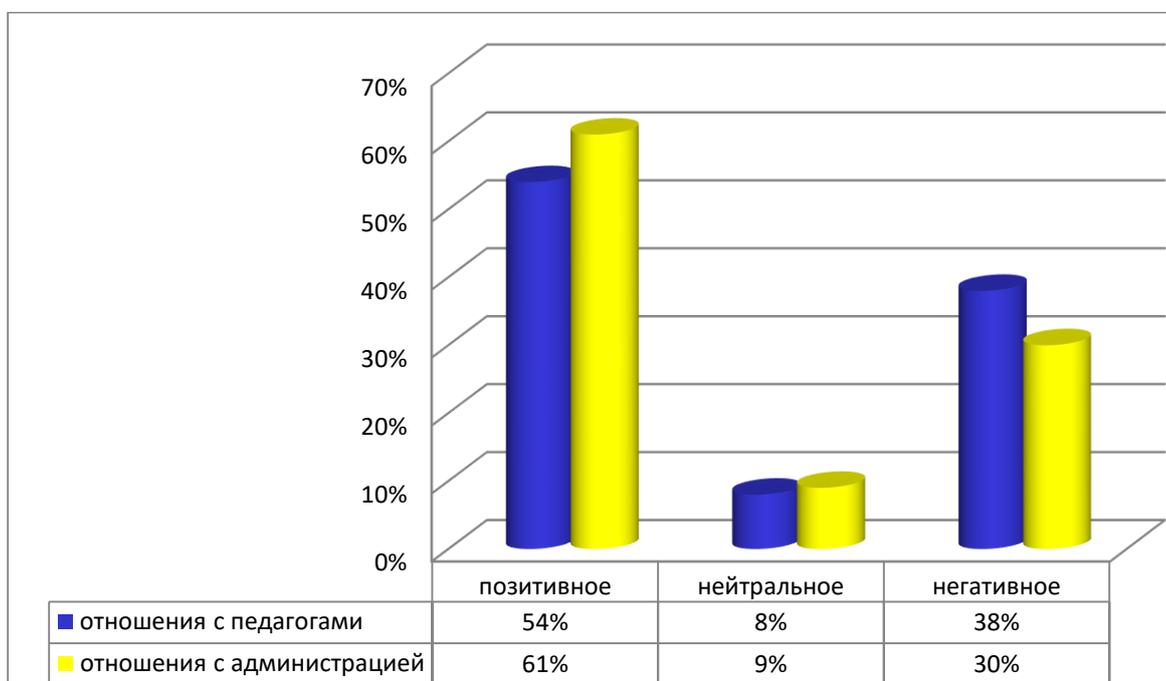


Рис.2. Отношения в педагогическом коллективе образовательной организации

Вместе с тем, по мнению педагогов, конфликты имеют место быть в данном коллективе, но они незначительны по количеству. Конфликты могут быть связаны с низкой сплоченностью между педагогами (1); с несовместимостью отдельных педагогов между собой (2); с нарушением трудовой дисциплины и норм поведения (3); с несправедливой оценкой деятельности педагога со стороны руководителя (4); с неправильно выбранной тактикой руководства (5)., несправедливое применение системы поощрений (6). Т.е.

сновными причинами конфликтов как показал анализ, являются неудовлетворенность организацией оплаты труда, необоснованное лишение премии и другие вопросы, связанные с материальным стимулированием. (Рис. 3). Педагоги отмечают, что конфликты в коллективе влияют на качество учебно-воспитательного процесса

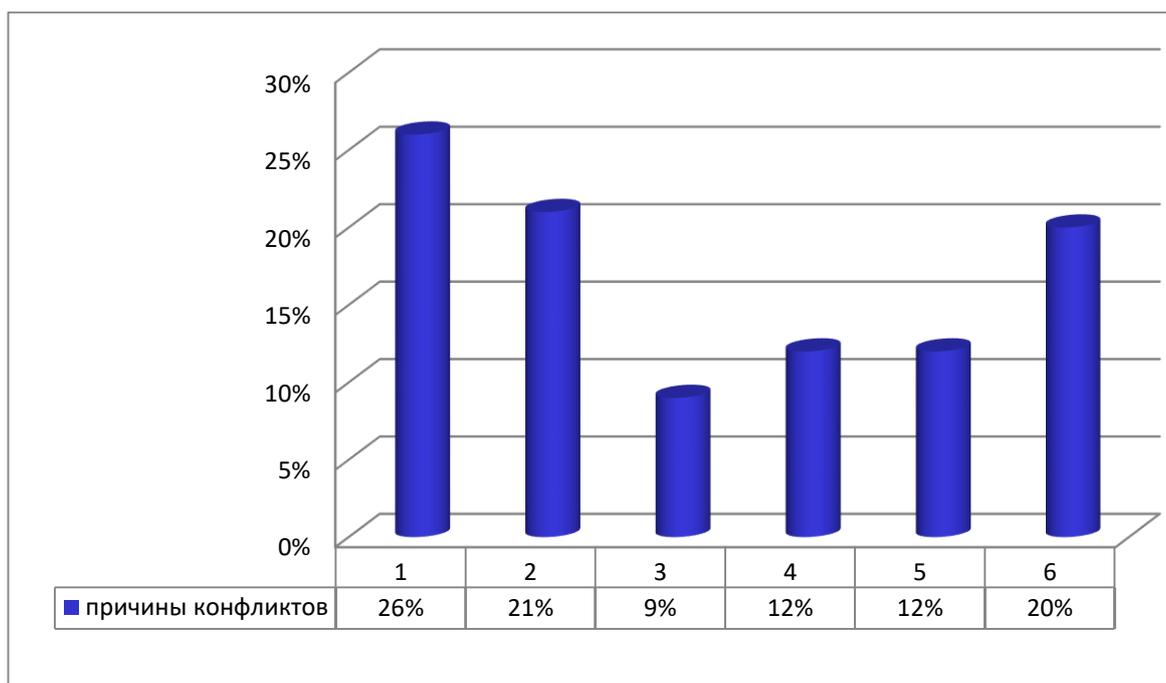


Рис.3. Причины возникновения конфликтов образовательной организации

При анализе конфликтных ситуаций, связанных с проблемами общения, было выявлено, что недоверие и непонимание между сотрудниками, а также наиболее часто вызывают конфликты. Конфликтные ситуации, связанные с критикой руководства, перерастают в конфликты в 50% случаев. Несогласие с распоряжениями вышестоящих руководителей вызывало от 30 до 70% между руководителями и подчиненными. Важным фактором, приводящим к межличностным конфликтам, является также рассогласование организационных и личностных целей. К причинам возникновения и поддержания межличностных конфликтов следует отнести проявления грубости, неумение

вести себя в коллективе, а в некоторых случаях и стремление обмануть своих коллег по работе.

Большинство педагогов не хотели бы менять место работы и уходить из сферы образования. Однако, некоторые респонденты отмечают, что в их планы входит смена деятельности, а другая часть уже подыскивает другое место работы. Причинами, по которым сотрудники решают сменить место работы являются: однообразие работы, недовольство размером заработной платы, недостаточная самостоятельность в труде, не сложившиеся отношения с коллегами и руководителем, отсутствие условий для творческого роста и карьерного продвижения, выполнение той работы, которая не соответствует квалификации, а также неудовлетворенность стилем руководства коллективом.

Далее для изучения социально-психологического климата использовалась шкала оценки Е.И. Рогова, которая позволяет диагностировать уровень сплоченности группы как коллектива, а также проследить динамику его развития.

После проведения всех подсчетов было получен показатель 12, который по шкале методики соответствует средней степени благоприятности социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Педагогический состав школы отмечает, что в коллективе в равной степени возможен как жизнерадостный тон настроения, так и подавленное настроение. Также в коллективе время от времени возникают некие конфликты, но в большинстве случаев между педагогами царит доброжелательность в отношениях. Успехи товарищей вызывают радость, а неудачи наоборот, сопереживания. С уважением относятся к мнению коллег по работе, однако бывает, что каждый из педагогов считает свое мнение главным и нетерпим по отношению к мнению товарищей. В трудные для коллектива минуты действует правило – «один за всех, и все за одного». В отношении новых людей, которые не так давно вступили в данный трудовой коллектив, педагоги ведут себя не враждебно и злобно, а, наоборот, проявляют уважение и доброжела-

тельность, помогают в адаптации в новом коллективе. Педагоги работают совместно, общие дела способствуют сплочению коллектива и формированию благоприятного климата. Здесь нет разделения на «привилегированных» людей, коллектив справедлив по отношению ко всем членам, и, если возникают ситуации, в которых к кому-нибудь из коллег относятся с пренебрежением, остальные члены коллектива встают на его защиту и поддерживают его.

Итак, подводя итоги нашему исследованию, сделаем акцент на те показатели, которые имеют значимые различия по критерию Стьюдента. Красным цветом выделены различия значимые на уровне значимости $p < 0.01$ (это очень высокий уровень значимости), желтый цвет – различия значимы на уровне $p < 0.05$ (тоже неплохой уровень значимости).

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Стратегия противоборство	-4,597	Различия значимы

Стратегия противоборство в группе администрации значительно превосходит данную стратегию в группе педагогов, что подтверждается критерием достоверности различия (критерием Стьюдента) -4,597. Это значит, что администрация применяет все доступные средства для достижения поставленных целей, активно используя власть, силу закона, авторитет и т.д.

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Стратегия уступка	2,622	Различия значимы

Значимые различия были получены по показателю стратегия уступка. Критерий Стьюдента равен 2,622, т.е. у педагогов направленность на личные интересы низкая. Следовательно, в данной образовательной организации необходимо проведение мероприятий, способствующих разрешению проблем в педагогическом коллективе.

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
------------	---------------------------------	---------------------

Избегание	4,832	Различия значимы
-----------	-------	------------------

Значимые различия присутствуют и в показателе отношения к работе. Здесь критерий Стьюдента равен -1,989, а значит, нужны мероприятия по повышению ценности работы педагогов.

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Отношение к работе	-1,989	Различия значимы
Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Удовлетворенность зарплатой	-2,475	Различия значимы

Значимые различия были получены по показателю удовлетворенности зарплатой. Критерий Стьюдента, равный -2,475, указывает на неудовлетворенность зарплатой части педагогического коллектива, следовательно, необходимо повышать мотивацию в признании труда педагогов.

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Отношение к конфликтам	-2,388	Различия значимы

Анализ достоверности различий по критерию Стьюдента выявил значимые отличия и по показателю отношения к конфликтам. Критерий составил -2,388. Это объясняется тем, что администрация чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги пытается разрешить их с помощью убеждений. Педагоги же с настороженностью относятся к конфликтам. И это не лучшая позиция. Им необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания. Для решения данного вопроса можно рекомендовать проведение рабочих совещаний по проблемным вопросам.

Проанализировав результаты исследования социально-психологического климата, можно сделать следующий вывод. Социально-психологический климат колледжа относится к средней степени благоприят-

ности. В основном педагогический состав доволен взаимоотношениями внутри коллектива. Однако, иногда в коллективе возникают несогласия и недопонимания у педагогов между собой, сложности во взаимоотношениях между сотрудниками и руководством, что в свою очередь способно спровоцировать конфликтные ситуации и ведет к ухудшению социально-психологического климата.

К субъективным факторам причин возникновения конфликтов в организации являются индивидуально-личностные особенности работников (снижение уровня у администрации и педагогов коммуникативной и интерактивной компетентности, навыков конструктивного партнерского общения, злоупотребление одномерностью общения). Большое значение для формирования социально-психологического климата в коллективе имеет личный стиль общения каждого сотрудника и самого руководителя.

К объективным причинам конфликтов в образовательном учреждении относятся следующие: материальная база образовательного учреждения не соответствует запросам времени и современного педагога; содержательное и методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса; нарушение психолого-педагогических требований в организации учебного процесса; недооценка руководителем значения развития личностной индивидуальности педагогов.

Таким образом, исследование показало, что в образовательной организации конфликты носят организационный и межличностный характер, что неблагоприятно сказывается на социально-психологическом климате и требуют совершенствования системы управления конфликтами.

2.2. Рекомендации совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»

На основании полученного анализа и выявления слабых сторон во взаимоотношениях в педагогическом коллективе колледжа были разработаны рекомендации, позволяющие улучшить социально-психологический климат в коллективе, повысить степень удовлетворенности и качества взаимоотношений и снизить уровень конфликтности в коллективе.

Рекомендация 1. Для управления и воздействия на объективные факторы причин возникновения конфликтов в организации, среди которых недостаточная трудовой мотивации сотрудников, недооценка руководителем значения развития личностной индивидуальности педагогов руководителю и администрации образовательной организации необходимо соблюдать следующие рекомендации:

- создавать условия для повышения профессиональной активности педагогов, в том числе поощряя социальную активность педагогического коллектива за пределами колледжа.

- поддерживать авторитет педагога, положительно оценивать его деятельность, заслуги и статус, не допуская чувства профессиональной неуверенности и неудовлетворенности собой и работой.

- создавать благоприятные условия для профессионального самосовершенствования и творческого саморазвития педагогов и проводить следующие мероприятия в педагогическом коллективе:

- конкурсы профессионального мастерства;
- выставки обогащения предметно-развивающей среды;
- открытые просмотры занятий;
- конкурсы методических разработок;

- семинары-практикумы.

- для активации творческого потенциала педагогов следует проводить стимулирующих мероприятий, направленных на достижение разных целей: от признания и самовыражения до получения вознаграждения разного уровня. К таким мерам можно отнести различные формы поощрения творческих педагогов, проведение смотров-конкурсов профессионального мастерства на лучшую постановку воспитательно-образовательной работы, на обогащение предметно-развивающей среды, различные выставки и др.

- поощрять своих сотрудников, оценивать их вклад в трудовую деятельность, выражать похвалу и благодарность. Поощрение вызывает у сотрудников удовлетворенность собой, своими успехами и своим трудом. Подчеркивать важность работы педагога, заинтересованность в нем учебного учреждения, демонстрировать педагогам их востребованность и поддержку со стороны.

-для поощрения педагогов за достижения и продуктивность работы руководству колледжа использовать методы *экономического стимулирования*:

- доплата за активное участие, высокие показатели;
- выплата гонораров за публикации в сборниках, выступления в СМИ;
- разовые премии;

административные методы:

- рациональная расстановка кадров;
- указы, распоряжения в рамках деятельности образовательной организации;
- психолого-педагогические методы воздействия: совет, просьба, пожелания;
- стимуляция творческой активности, инициативности сотрудников;
- воспитание чувства коллективной ответственности и самосознания;

методы социально-психологические (или методы общественного воздействия):

- вовлечение сотрудников в управление колледжем;
- развитие демократического стиля в процессе работы и выстраивании стратегии развития колледжа;
- обеспечение свободы личности каждого педагога.

Для изучения эффективности труда педагогов предлагаем использование следующих методов:

- все виды контроля;
- наблюдения;
- изучение продуктов деятельности;
- экспресс-анализ достижений и продвижения обучающихся и педагогов;
- анализ документации;
- анкетирование.

Рекомендация 2. Для управления и воздействия на субъективные факторы причин возникновения конфликтов в организации, среди которых недостаточный уровень коммуникативной и интерактивной компетентности у администрации и педагогов, навыков конструктивного партнерского общения, злоупотребление одномерностью общения и формирование личного стиля общения руководителя, необходимо соблюдать следующие рекомендации:

- руководитель образовательного учреждения несет главную ответственность за формирование социально-психологического климата в коллективе в случае обнаружения каких-либо негативных факторов, способных повлиять на социально-психологический климат и качественную работу коллектива, директор колледжа должен найти пути решения проблемы, ежедневно находить время для того, чтобы сказать педагогам несколько доброжелательных слов, ненавязчивых комплиментов, тем самым, сохраняя благоприятный со-

циально-психологический климат в коллективе на протяжении всего рабочего дня.

- объективно, без предвзятости и субъективных оценок относиться к подчиненным. Руководитель всегда должен помнить, что он является личным примером для своего коллектива. Следует быть объективным и справедливым в общении с людьми, избегать предубеждений, поддерживать хорошие взаимоотношения со всеми сотрудниками. Также не следует переносить свои симпатии, антипатии и обиды на деловые отношения. Следует быть терпимым по отношению к подчиненным.

- поддерживать со всеми подчиненными внимательные и доверительные взаимоотношения, обращать внимание и на эмоциональное состояние своих коллег, создавать для педагогов здоровую, комфортную психологическую среду, поощряя их труд, формируя высокий уровень самооценки педагогов, выстраивая доверительные отношения между преподавательским составом и руководством школы.

- реализовывать демократический стиль управления. Негативным фактором, способным повлиять на социально-психологический климат в коллективе, является агрессивный стиль руководства. Избегать реакция дирекции на совершенное педагогом непредумышленное нарушение трудовой дисциплины форме брани, крика, всплеска негативных эмоций. Данное поведение неприемлемо для современного демократического, грамотного и квалифицированного стиля управления педагогическим коллективом.

- уметь улаживать конфликтные ситуации, предвидеть их, а также переводить деструктивный конфликт в продуктивное русло. В конфликтных ситуациях руководитель выступает в роли третьей стороны, которая пытается восстановить психологический баланс в коллективе. Руководитель школы должен быть сдержанным, спокойно реагировать на произошедшую ситуацию, при необходимости с юмором выходить из создавшегося положения. Если ситуация имеет тенденцию к нарастанию агрессивности, вовремя пере-

ключать конфликтующие стороны на отвлеченные темы, по возможности максимально сглаживая возникающие разногласия между педагогами.

- проводить мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Под сплоченностью коллектива понимаются особенности межличностных отношений в коллективе, единство мотивов, целей и ценностных ориентаций в совместной деятельности. Дружеские отношения во время работы и взаимопомощь формируют благоприятный социально-психологический климат. К мероприятиям, помогающим сплотить коллектив, можно отнести различные тренинги, направленные на создание эффективных коммуникаций внутри коллектива.

Рекомендация 3. Для управления и воздействия на субъективный факторы причин возникновения конфликтов в организации, среди которых выявлены индивидуально-личностные особенности работников (снижение у педагогов уровня коммуникативной и интерактивной компетентности и навыков конструктивного партнерского общения, психологической службе колледжа рекомендуется реализация «Тренинга по предупреждению конфликтов в образовательной организации» с целью усовершенствования навыков предотвращения конфликтов, адекватного восприятия конфликтных ситуаций для конструктивного их решения.

«Тренинг по предупреждению конфликтов в образовательной организации»

Пояснительная записка

Тема программы: Технологии предупреждения конфликтов.

Цель программы: выработка навыков бесконфликтного поведения и предоставление возможности участникам программы получить опыт предупреждения конфликтов, усвоить теоретическую и практическую базу управления конфликтом, усовершенствование навыков предотвращения конфликтов, адекватного восприятия конфликтных ситуаций для конструктивного их решения.

Задачи:

- обучение методам профилактики и разрешения конфликтов, нахождения решения в конфликтных ситуациях;
- развитие навыков непредвзятого оценивания конфликтной ситуации;
- помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);
- сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

Форма проведения: Занятие проводится в форме мини-лекций, ролевых игр, индивидуальных и групповых упражнений, моделирования конфликтных и эмоционально-напряженных ситуаций с последующим их аналитическим разбором.

Тематический план

Программа рассчитана на 5 занятий по 3 часа (общая продолжительность 15 часов).

№	Занятие Тема	Цели и задачи
1.	Знакомство	знакомство, получение возможности участникам узнать о себе следующие моменты: об уровне конфликтности, о типах поведения в конфликтной ситуации, о стиле взаимодействия с людьми
2.	Я и конфликт?	вооружение участников системой понятий и представлений, необходимых для психологического анализа своего поведения в конфликтной ситуации; отработка навыков анализа своего поведения
3.	Я такой	осознание каждым членом группы своих отрицательных черт, которые мешают им в разрешении конфликтных ситуаций, включение участников в процесс самосовершенствования
4.	Я другой	анализ и осознание каждым членом группы тех качественных изменений, которые произошли в процессе работы
5.	Я и другие	анализ собственного пройденного пути и оценка результатов достижения своей цели, выражение добрых чувств к каждому члену группы

Состав группы: Оптимальная численность одной группы 12 человек, группы должны комплектоваться на добровольной основе. Программа рассчитана на 5 занятий по 3 часа (общая продолжительность 15 часов).

Место проведения: Зал для проведения тренингов.

После проведения тренинга, направленных на сплочение педагогического коллектива, у педагогов улучшится качество взаимодействия между собой, увеличится их работоспособность, педагоги смогут лучше узнать друг друга, сформируются умение работать в команде. Благодаря этому, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, формирование и совершенствование психологического климата – это постоянная практическая задача руководства общеобразовательной организации. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива.

2.3. Итоги экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж»

После реализации рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами и проверки их эффективности нами было проведено повторное исследование особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе. Исследование было организовано с использованием тех же методов исследования, что и на констатирующем эта-

пе: исследование стратегий и тактик поведения в конфликте (методика К. Томаса); анкета для изучения социально-психологического климата в педагогическом коллективе Н.Л. Коломинского; шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе Е.И. Рогова.

В результате определения стиля поведения в конфликтной ситуации сотрудников образовательной организации по методике К. Томаса получены следующие данные (рис.4)

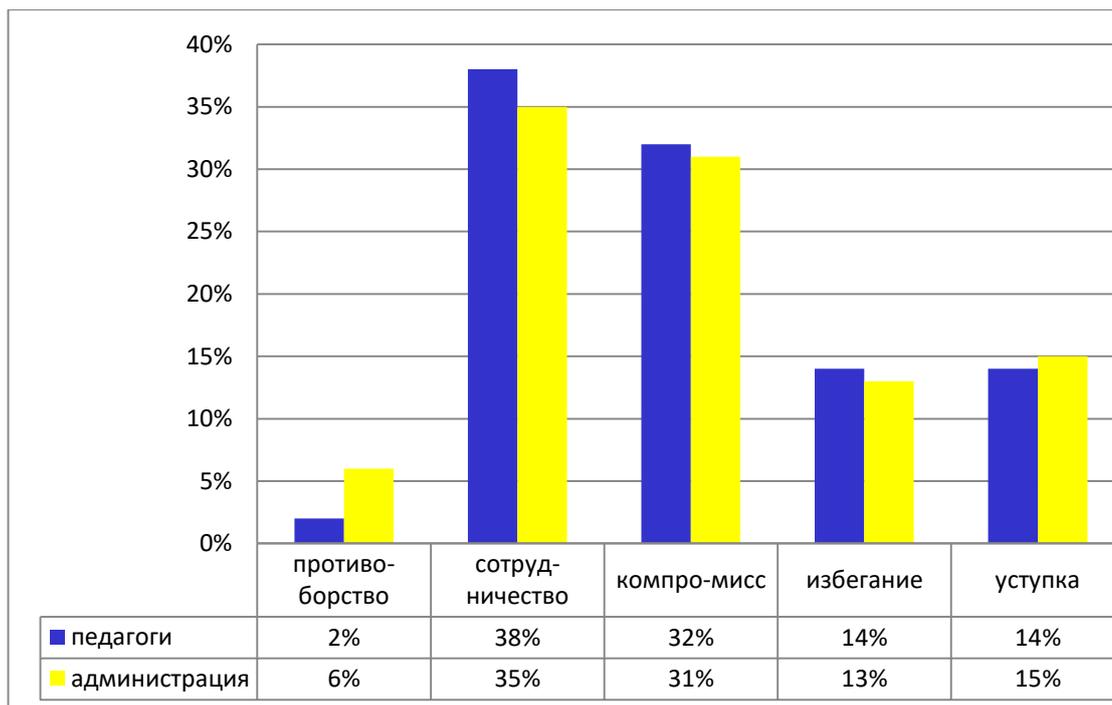


Рис.4. Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К.Томаса сотрудников образовательной организации

Сравнительный анализ показывает, что почти четвертая часть (23%) педагогов и администрации выбирают сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций.

Следует отметить, что теперь уже треть всего педагогического коллектива (31-32%) отдадут предпочтение стилю компромисса, который заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех

сторон, принимающих участие в конфликте, что стороны не желают портить межличностные отношения и пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки.

Стратегия сотрудничества стала занимать приоритетное место в ранге стратегий конфликтного поведения в образовательной организации. Ее выбирают 38 % педагогов и 31 % администрации колледжа.

Стратегия избегания стала менее популярной, ее выбрали 14% педагогов и 13 % администрации. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уходят от ответственности за решения.

Тенденция уйти от конфликта присутствует и в стратегии уступки, которую выбрали 14% педагогов и 15% администрации. Это говорит о том, что у членов коллектива появилась направленность на личные интересы и возможность серьезного обсуждения проблем, затрагивая главные спорные вопросы.

Показатели по позиции противоборство в выборе стратегий поведения в конфликтных ситуациях также имеют тенденцию к снижению. В педагогическом коллективе стало меньше людей, которые стремятся добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого и не принимая во внимание позицию другого человека. Стратегию противоборства выбрали 6% администрации и 2% педагогов.

Исследование особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе методом анкетирования (анкета Н.Л. Коломинского) позволило определить положительные изменения. Отношения в педагогическом коллективе значительно улучшились и приобрели качественно новый характер сотрудничества и взаимопонимания.

Значительная часть педагогического коллектива колледжа довольна отношениями с коллегами по работе. В коллективе царит взаимное уважение, гуманность по отношению друг к другу. Педагоги искренне радуются успехам своих коллег. Взаимопомощь и взаимовыручка также имеют место быть

в данном коллективе. Снизился уровень унижительной и оскорбительной критики, и она носит более конструктивный характер.

Также педагоги отмечают улучшения во взаимоотношениях с руководителем и администрацией колледжа. Педагоги считают, что директор колледжа стал тактичен и вежлив в общении с ними, компетентен, при необходимости оказывает методическую помощь, объективно оценивает работу педагогов, личным примером привлекает педагогов к совершенствованию своей работы, а также поощряет творческие замыслы педагогов (Рис. 5).

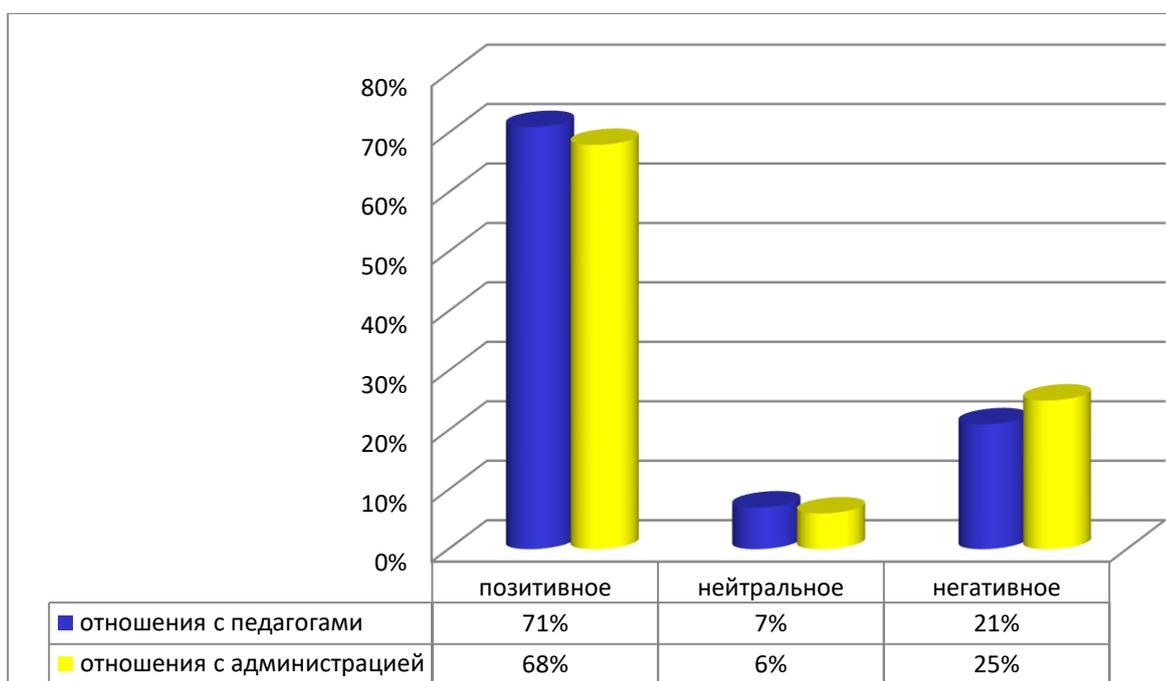


Рис.5. Отношения в педагогическом коллективе образовательной организации

Необходимо отметить, что, по мнению педагогов, вероятность возникновения конфликтов в образовательной организации стала незначительной. Конфликты, связанные с низкой сплоченностью между педагогами и отсутствием доверия и понимания между сотрудниками (1) по оценкам педагогов возникают лишь в 15% случаев, ; с несовместимостью отдельных педагогов между собой (2) – понизился с 21% до 10%; с нарушением трудовой дисциплины и норм поведения (3) – также до 10%; с несправедливой оценкой деятельности педагога со стороны руководителя (4) возникают в 7% случаев; с

неправильно выбранной тактикой руководства (5) – в 8% случаев и несправедливым применением системы поощрений - 7% (6) (Рис. 6).

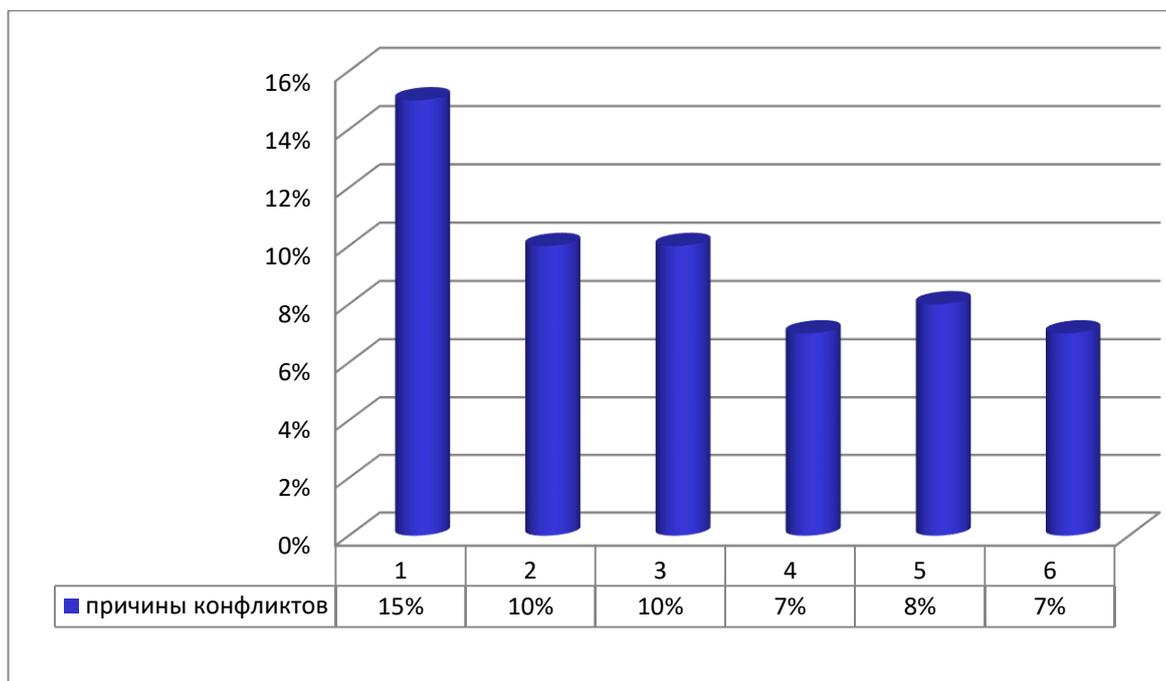


Рис.6. Причины возникновения конфликтов образовательной организации

Далее для исследования социально-психологического климата использовалась шкала оценки Е.И. Рогова, которая позволяет диагностировать уровень сплоченности группы как коллектива, а также проследить динамику его развития.

После проведения всех подсчетов было получен показатель 21, который по шкале методики соответствует высокой степени благоприятности социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Педагогический состав школы отмечает, что в коллективе преобладает жизнерадостный тон настроения, так и подавленное настроение, между педагогами царит доброжелательность в отношениях. Успехи товарищей вызывают радость, а неудачи наоборот, сопереживания. С уважением относятся к мнению коллег по работе. В трудные для коллектива минуты действует правило – «один за всех, и все за одного». В отношении новых людей, которые не так давно вступили в данный трудовой коллектив, педагоги проявляют

уважение и доброжелательность, помогают в адаптации в новом коллективе. Педагоги работают совместно, общие дела способствуют сплочению коллектива и формированию благоприятного климата. Здесь нет разделения на «привилегированных» людей, коллектив справедлив по отношению ко всем членам, и, если возникают ситуации, в которых к кому-нибудь из коллег относятся с пренебрежением, остальные члены коллектива встают на его защиту и поддерживают его.

Таким образом, в результатах повторной диагностики социально-психологического климата в коллективе прослеживается положительная динамика. Данные проведенного мониторинга социально-психологического климата свидетельствуют об эффективности разработанных нами рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж» и подтверждают гипотезу нашего исследования.

Выводы по второй главе

Проведенное исследование показало, что: преобладающими стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как администрация больше склонна к сотрудничеству и компромиссу. Это объясняется более высокой профессиональной подготовленностью и теоретической осведомленностью администрации образовательной организации по поведению в конфликтных ситуациях.

В настоящее время в вопросе преодоления профессиональных затруднений в коллективе в большей степени предпринимаются осторожные действия. При этом руководители образовательной организации стремятся получить поддержку и активно вступают в социальный контакт, тогда как педагоги ждут оказания поддержки, но не желают вступать в социальный контакт (что, скорее всего, говорит о неверии в возможность поддержки).

Изучение психологического климата педагогического коллектива позволило выявить наиболее «узкие» места, требующие коррекции. А именно: неудовлетворенность зарплатой части педагогического коллектива, показатели отношения к работе, противоречивые средние оценки когнитивного и поведенческого компонентов в группе педагогов. Но в целом психологический климат в педагогическом коллективе можно охарактеризовать как положительный.

Также в ходе нашего исследования были выявлены слабые стороны взаимоотношений в коллективе, неблагоприятно влияющих на социально-психологический климат, которые нуждаются в корректирующих мероприятиях. Была выявлена повышенная напряженность межличностных отношений, приводящая к латентной конфликтности. Несмотря на то, что в данном образовательном учреждении конфликты встречаются редко, все же они имеют место быть. Чаще всего они связаны с несовместимостью отдельных педагогов, со столкновением мнений сотрудников, с нарушением норм поведения и с неподходящим стилем управления коллективом. Также, по мнению

педагогов, на состояние социально-психологического климата негативно влияет недостаточное одобрение и признание личных качеств сотрудников, их заслуг и достижений в профессиональной деятельности.

В соответствии с выявленными недостатками в социально-психологическом климате педагогического коллектива Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж» были разработаны рекомендации, которые направлены на улучшение социально-психологического климата. И совершенствование системы управления конфликтами.

Руководителю было предложено поддерживать со всеми коллегами внимательные и доверительные взаимоотношения, мотивировать сотрудников, оценивая вклад педагогов в трудовую деятельность, выражая похвалу и благодарность, поощряя их. Также обращено внимание на необходимость привлечения педагогов к совместной деятельности. Руководителю необходимо строить доверительные отношения с коллективом, что позволит предвидеть конфликтные ситуации и разрешать их с минимальными потерями. Рекомендовано проводить мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

После реализации рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами и проверки их эффективности нами было проведено повторное исследование особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе, которое показало положительную динамику и улучшение показателей социально-психологического климата педагогического коллектива колледжа.

Заключение

В период демократии усиливаются требования к людям, но изменяются способы воздействия на них, методы воспитания. Теперь к успеху в работе ведут не столько указания, распоряжения, приказы сотрудникам, сколько логика, убеждения, пример. А это предъявляет повышенные требования к интеллекту, эрудиции руководителя, к его психолого-педагогической подготовке. Возникает внутренний конфликт, необходимость, невзирая на объективные трудности, неустанно работать над собой, совершенствовать свое профессиональное мастерство и умение работать с людьми. Но не все руководители и не сразу это понимают. Возникают столкновения между руководителями и подчиненными, нередко перерастающие в конфликт.

Умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество руководителя, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи: осуществить теоретический анализ исследуемой проблемы, уточнить понятийный аппарат исследования; проанализировать особенности возникновения конфликтов в педагогическом коллективе; проблему управления конфликтами в педагогическом коллективе, особенности формирования социально-психологического климата в коллективе.

Осуществив эмпирическое исследование конфликтного взаимодействия в педагогическом коллективе, мы выяснили, что преобладающими стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как администрация больше склонна к сотрудничеству и компромиссу. В вопросе преодоления профессиональных затруднений в коллективе в большей степени предпринимаются осторожные действия. В то время, когда руководители образовательного учреждения стремятся получить поддержку и активно вступают в социальный контакт, педагоги только ожидают оказания поддержки.

Изучение особенностей социально-психологического климата коллектива показало, что среди педагогов слабо выражены когнитивный и поведенческий компоненты, а значит, педагоги не достаточно хорошо знают деловые и личностные качества членов коллектива, чтобы при необходимости помочь друг другу или ожидать от них поддержки.

Выявив различия в восприятии конфликтов и конфликтного поведения педагогов и администрации образовательного учреждения методом вычисления критерия Стьюдента, можно констатировать следующее: педагоги с большой настороженностью относятся к конфликтам. Значит, педагогам необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания, отстаивания своих точек зрения на ту или иную проблему. Исследование показало, что в образовательной организации конфликты носят организационный и межличностный характер, что неблагоприятно сказывается на социально-психологическом климате и требуют совершенствования системы управления конфликтами.

Проведенный анализ позволил разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в современном педагогическом коллективе. А именно:

Данные проведенного мониторинга особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе колледжа показал эффективность разработанных нами рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Коммунального государственного учреждения «Карагандинский индустриально-технологический колледж» доказывают их эффективность и подтверждают гипотезу нашего исследования.

В ходе исследования цели достигнуты, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась.

Полученные в ходе исследования выводы не претендуют на исчерпывающее решение рассматриваемой проблемы.

Список используемых источников

1. Абрамова С.Р. Психология в управлении и для управления (Руководителям и подчиненным). —М. : Сентябрь, 2016.-160с. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для вузов. -М.:Аспект Пресс, 2016.-377с.
2. Аминов Н.А., Морозова Н.А., Смятских А.Л. Психодиагностика педагогических способностей. Протесты. Методическое пособие. -М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2015. -221с.
3. Амонашвили Ш.А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса. -Минск, 2015. -559с.
4. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора ведения переговоров, разрешения конфликтов. -М: Народное Образование, 2016. 126с.
5. Анцупов А.Я., Прошанов С.Т. Конфликтология: междисциплинарный подход. -М.: Институт военной истории, 2015. -36с.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2016.-551с.
7. Арнольдов А.И. Социальная педагогика и культурология : Содружество наук. -М.: Изд-во АСОПиР РФ, 2015.-28с.
8. Артемова Л.В. Формирование нравственных отношений в игре // Игра дошкольника. / Под ред. С.Л. Новоселовой. -М.: Просвещение, 2015.-284с.
9. Афонькова В.М. Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления: Автореферат дис.канд. пед. наук. -М., 2015. -22с.
10. Артемова Т.А. Конфликт в организации в процессе стратегического планирования. //Социальный конфликт, 2015. -№2, -с.3-10.
11. Багмет К.В., Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт в педагогической деятельности: Учеб. метод, пособие для работников образовательных учреждений. -М.:ФОН, 2016. -73с.
12. Банькина С.В. Конфликтологическая компетентность педагога. Астрахань, 2015.-122с.

13. Баранова Г.П. Факторы профессиональной адаптации молодого учителя в общеобразовательной школе: Дис. канд. пед. наук. Л. ЛГУ, 2015. - 262с.
14. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! -Новосибирск: Наука, 2015. -14с.
15. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Пособие для ВУЗов. -М.: ИНФРА., - 2016. -224с.
16. Буева Л.П. Гуманизация воспитания в кризисном обществе // Современная школа: проблемы гуманизации отношений учителей, учащихся и родителей / Международная научно-практическая конференция. -М.,2016. - 145с.
17. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. -М.: Моск. психолого-социальный институт : Флинта, 2016.-112с.
18. Вершловский С.Г. Проблемы гуманизации школьного образования // Гуманизация образования. Теория. Практика. -Спб.: СРГУПИМ, 2015. -с.5-15.
19. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум. -Л: Лениздат, 2015. -222с.
20. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI в. (в поисках практико-ориентировочных образовательных концепций). -М.: Совершенство, 2016. -606с.
21. Громова О.Н. Конфликтология:Курс лекций, (отв. за вып. Афанасенко М.К.) Ассоц. авт. и изд. «Тандем». -М.:ЭКМОС, 2016. - 320с.
22. Губина Н.В. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную, напряженность в трудовом, коллективе. Дис. .канд.соц.наук. М., 2016. -126с.
23. Данакин Н.С., Дятченко Я.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технология их предупреждения. -Белгород, 2015. —316с.

24. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учеб. пособие для студ. вузов. М.: Гардарики, 2016. -320с.І
25. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов. Изд. 2-е. -М.: МАЭП, ИИК «КАЛИТА», «Собрание». 2016.-158с.
26. Донченко Е.А., Татаренко Т.М. Личность: конфликт и гармония. - Киев: Полит, издат. Украины, 2015. -175с.
27. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. Учебник. - М.: Российское педагогическое агентство, 2016. -184с.Г
28. Зимняя И.А. Педагогическая психология. Ростов на/Д., 2000
29. Казаринова, Н.В. Социология: Учеб. для вузов/ Н.В.Казаринова, О.Г.Филатова, А.Е.Хренов; Под ред. Г.С.Батыгина. – М.: NOTA BENE, 2004. – 271с.
30. Калашников Д.В. Конфликты в организации и основные пути их разрешения, /автореф. диссер. . канд. соц. наук). -М., 2016, -24с.
31. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие.: Гардарики, 2002. – 218с.
32. Караковский. Стать человеком. Общечеловеческие ценности основа целостного учебно-воспитательного процесса. -М.: Малое предприятие. «Новая школа», 2016. -80с.
33. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 36-37.
34. Кнорринг В.И. Основы искусства управления: Учеб.пособие для вузов. - М.: Дело, 2003. - 327с.
35. Козырев Г.И. Конфликтология. Социальный Конфликт общественной жизни. // Социально-гуманитарные знания. 2016. -№1. -с. 103-121.
36. Конфликтогенность школьного и дошкольного социумов Подмосквья. / Информа-ционно-аналитический материал по результатам социологического исследования. -М.: ИПК и ПРНО МО,

37. Конфликтология в школе. Часть I. Учебно-методическое пособие для средних общеобразовательных учреждений. / Под ред. В.М. Шепеля, сост. С.В. Банькина. -М.: Моск. школа прав человека, 2016. -217с. (авт. 129-161).
38. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). / Под ред. Е.И Степанова. -М.:Эдиториал УРСС, 2016. -344с.
39. Королев Л.М. Психология управления. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2009. — 188 с.
40. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. -М.: Изд-во «Зерцало», 2016. -384с.
41. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов, -М.: ЮНИТИ, 2016. -472с.
42. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной жизни. -М.:«Дело», 2016. —352с.
43. Кузьмина Н.В. Очерки психологии труда учителя. Л.: Изд-во ЛГУ, 1967.-181с.
44. Куницына В.Н. Трудности межличностного общения: Дис. .д-ра психол. наук, СПб., 2016. -366с.
45. Курдимова И.М. Конфликты в сфере управления школой. // Педагогика. -2015.-№11, №12.
46. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. Руководство педагогическим коллективом: Модели и методы. / Пособие для руководителей образовательных учреждений. / Под ред. Лазарева В.С. -М.: Цент соц. и экон. исслед., 2016. -158с.
47. Лебедев, В.И. Психология управления. М., 2010. -260с.
48. Леонтьев А.Н. Педагогическое общение. -М.: Просвещение, 1979. -48с.
49. Личная тектология руководителя: Технол. практикум / Варламов К.И., Карпичев В.С., Колесников Ю.В. и др. -Архангельск, 2015. -201с.

50. Лукашонок О.Н., • Шуркова Н.Я. Конфликтологический этюд для учителя. -М.: Изд-во «Российское педагогическое агентство, 2016. -80с.
51. Лукьянов М.И. Развитие психолого-педагогической компетентности учителя.: Дис. .канд.псих.наук. -М., 2015. -196с.
52. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. -М.: Педагогика, 2015.-128с.
53. Люблинская А. А. Воспитателю о развитии ребенка. -М.:1. Просвещение, 1972.-256с.
54. Майорова А.В. Педагогические аспекты замера конфликтности студенческого социума, Дис.канд. пед. наук., М., 2016.- 187с.
55. Макаренко А.С. Коллектив и воспитание личности. -М., Педагогика, 1972.-334с.
56. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Юриспруденция, 2002 -294с.
57. Максимова Е.К., Максимов Н.А. Директор школы и педагогический коллектив. Калинин, 1979. -75с.
58. Малышев К.Б. Психология управления. Научно – методическое пособие. М: ПЕРСЭ, 2010. -300с.
59. Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Психологическое управление в кризисном обществе. -СПб: Алатейя, 2016. -348с.
60. Марголина Т.И. Конфликтность как метаиндивидуальная характеристика учителя: Автореф. .канд.психол.наук.-Пермь, 2015. -23с.
61. Марков Г. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту. -СПб.: Альфа, 2016. -175с.
62. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.: Пер. с англ. -М.: ИНФРА. -М,: 2015. -256с.
63. Материалы Второй Ежегодной Конференции. Уорд Лернинг - Агенство США по международному развитию. Ярославль, 2016г.

64. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - Основы менеджмента: Учебное пособие (пер. с англ., под ред. Медведь О.И.) Изд. 3-е , 2008г. - ИД Вильямс, 672с.

65. Моносзон Э.И. Основы педагогических знаний. -М.: Педагогика, 2014.-198с.

66. Морозова Г.Б. Психологический механизм решения проблемных ситуаций в педагогическом коллективе.: Дис. .канд.псих.наук. -М., 2016.-258с.

67. Моченов Г.А., Ночевник Н.М. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектива.1. М., 1970.-22с.

68. Николаева Г.Н. Коммуникативная компетентность личности. Орел: Изд-во Социального образовательного центра, 2015. —138с.

69. Ольшанский В.Б. Практическая психология для учителей. —М.: Онега,2015. -272с.

70. Основы конфликтологии: Учеб. пос. / А.В. Дмитриев, Ю.Р. Запрудский, В.П. Козимерчук, В.Н. Кудрявцев; Под ред. В.Н. Кудрявцева. -М.: «Юристъ», 2015. -200с.

71. Островский Э.В. Психология управления. М: ИНФРА-М, 2009. — 249 с.

72. Панина Л. Государство равнодушно к учителю. И Народное образование. 2016-№1- с. 10-16.

73. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения. / Под ред. В.А. Ядова-Л.: Наука, 2015. -192с.

74. Пеленев А.Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация. //Формирование нравственно-психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. -Пермь.: ГППИ, 1985. с. 102-114.

75. Петровский В.А., Виноградова А.М., Кларина Л.М., Стрелкова Л.П. Воспитателю о личностном общении (психология общения). -М.: Научно-

методическое объединение. «Творческая педагогика», Малое предприятие «Новая школа», 2015. -77с.

76. Платонов К.К. О формировании психологического климата в учебном коллективе. //Средне специальное образование. 1977. -№1.с.45-47.

77. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. -Л.: Изд-во Лен. ун-та, 2015. -184с.

78. Платонов Ю.П. Социальные конфликты на производстве. //Социологические исследования. 2016.-№11.-С.20-29.

79. Постников А.Н. Мастерство педагогического общения: Учебное пособие. -М.: Изд-во МСАА, 2016. -19с.

80. Поташник М.М. Демократизация управления школой. -М.: Знание, 2015. -80с.

81. Профессиограмма профсоюзного работника. Приложение. / сост. Сафронова И.В. В 2-х частях. -М.: АТ и СО НМЦ «Социального партнерства и профсоюзного движения», 2016. -132с.

82. Психологическое обеспечение социального развития человека: Межвуз. сб. / Ленингр. гос. ун-т; Под ред. А.А. Крылова, -Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 2015.-149с.

83. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов. (Составитель и отв. редактор А.А. Радугин. -М.: «Центр», 2016. -256с.

84. Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов /В.Ю. Дорошенко, Л.И Зотова, В.Н. Николаенко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. -2-е изд., перераб. и доп. -М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. -279с.

85. Психология педагогического общения: Рабочая тетрадь. / Авт. сост. Т.Е. Смирнова. -М.: Изд-во ИПК и ПРНО МО, 2016. -36с.

86. Психология управления: Курс лекций (Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко; Отв. ред. М.В. Удальцова. - Новосибирск: Изд-во МГАЭ и У; М.: ИНФРА-М, 2016. -150с.

87. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. -М.: «Аспект Пресс, 2016. -279с.
88. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент.: Социология организации и управления. Воронеж.: Высшая школа предпринимателей, 2016.-195с.
89. Райгородский Д.Я. (ред.сост.) Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. -Самара: Изд. Дом «БАХРАР», 2016. -672с.
90. Репина Т.М. Социально-психологическая характеристика группы детского сада. -М.: Педагогика, 2015.- 230с.
91. Римская Р., Римский С. Личность в системе межличностных отношения. -М.,2016. -284с.
92. Розанова В.А. Психология управления.(Учебно-практическое пособие. Часть I и II. -М.: Журнал «Управление персоналом», 2015/2015.-176с.
93. Рояк А.А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития личности ребенка. -М.: Педагогика, 2015. -177с.
94. Рубинштейн С.Л. Человек и мир. Методологические и теоретические проблемы психологии.-М.: Наука, 2015. 191с.
95. Руденский Е.В. Социальная психология.: Курс лекций. -М.: ИНФРА.-М; Новосибирск: МГАЭ и У, «Сибирское соглашение», 2016. -224с.
96. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. /Пособие для руководителей образовательных учреждений. /Под Ред. Лазарева В.С. -М.: Центр социальных и экономических исследований, 2016. -158с.
97. Сельченко К.В. Прикладная конфликтология. Хрестоматия. Сост. Прикладная конфликтология. Хрестоматия. – М.: АСТ, 2007. – 624 с. – М.: АСТ, 2007. – 624 с.
98. Танеев А.М., Тронова Л.С. Конфликтология: практикум. -Казань: Изд-во КФЭИ, 2015. -284с.
99. Управление организацией: Учебн./ Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 716с.

100. Уткин Э.А. Конфликтология: Теория и практика. - М.: Тандем: Экмос, 2001.-263с.

101. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3 – стр. 108-110.

102. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Мн.: "Амалфея", 1997. - 288 с.

Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса

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

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

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

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

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

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

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

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

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

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

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

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

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

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

13.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

17.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

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

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

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

20.А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

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

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

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

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

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

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

26.А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

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

27.А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

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

28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.

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

29.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

30.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

**Анкета для изучения социально-психологического климата
в педагогическом коллективе**

Инструкция для участников опроса:

Уважаемый участник опроса, ознакомьтесь, пожалуйста, с содержанием каждого вопроса анкеты и выберите те ответы, которые совпадают с Вашим мнением.

Текст анкеты

1. Довольны ли Вы содержанием своего труда?

- а) да, полностью;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) нет, совсем не удовлетворен (а);
- д) затрудняюсь ответить.

2. Если «да», то что в Вашей деятельности способствует удовлетворению? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) возможность общаться с детьми, влиять на развитие личности;
- б) возможность общаться с приятными мне людьми (коллегами);
- в) возможность преподавать тот предмет, который мне нравится;
- г) осознание общественной полезной педагогического труда;
- д) престиж педагога;
- е) есть возможность реализовать свой творческий потенциал;
- ж) есть возможность регулировать и подчинять своей воле поведение учащихся;
- з) удовлетворительная заработная плата;
- и) возможность проявить свой гуманизм в отношении детей;

3. Если «нет», то что в Вашей деятельности препятствует почувствовать удовлетворение от своего труда? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) трудности, неприятности в общении с детьми;
- б) не сложились отношения с коллегами;
- в) неудовлетворительные отношения с руководителями школы (директор, заместители директора);
- г) предмет, который я преподаю, мне не нравится;
- д) недостаточный престиж учителя;
- е) трудности методического характера, связанные с необходимостью преодолевать неуспеваемость, отставание учащихся;
- ж) есть дети меня раздражают;
- з) недостаточные возможности для реализации собственного творческого потенциала;
- и) не удовлетворяет заработная плата;

4. Удовлетворяют ли Вас условия труда в данной школе (удаленность школы от дома, обеспеченность помещениями, оборудование кабинета, наличие столовой для учителей и т.д.)?

- а) да, полностью;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) не удовлетворяют совсем;
- д) затрудняюсь ответить.

5. Если «нет», то что именно мешает Вам быть довольным (ой)? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) много времени трачу на то, чтобы доехать до школы;
- б) в кабинете нет нужных наглядных пособий;
- в) отсутствуют дидактические материалы, лабораторное оборудование, реактивы;
- г) оборудование кабинета не соответствует методическим и санитарно-гигиеническим требованиям;
- д) школа оформлена не эстетично;

6. Довольны ли Вы отношениями с коллегами?

- а) да, полностью;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) совсем нет;
- д) затрудняюсь ответить.

7. Если «да», то что именно способствует этому? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) взаимное уважение;
- б) гуманное отношение к Вам;
- в) Вашим успехам коллеги радуются, Ваши неудачи их огорчают;
- г) когда Вас критикуют, не пытаются унижить, а помочь (устранить недостатки);
- д) коллеги помогают Вашему творческому росту;

8. Если «нет», то в чем причина Вашего недовольства? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) неуважение к Вам как к личности;
- б) негуманное отношение;
- в) Вашим успехам завидуют, - радуются неудачам;
- г) когда критикуют, пытаются оскорбить, унижить;
- д) коллеги мешают Вашему творческому росту; есть) затрудняюсь ответить;

9. Довольны ли Вы отношением к Вам директора школы?

- а) да;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) нет, совсем не удовлетворен (а);
- д) затрудняюсь ответить.

10. Если «нет», то что именно Вас не удовлетворяет в отношении директора? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) принуждает к действиям;
- б) нетактичен, грубый в общении с Вами;
- в) некомпетентен, обнаруживает незнание определенного дела, когда приходится анализировать и оценивать Вашу работу;
- г) требовательный только к другим, но не к себе;
- д) не может предоставить методической помощи;

11. Если Вы довольны отношением директора, то отметьте, пожалуйста, что именно в его личности и стиле руководства способствует этому. (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) объективно оценивает Вашу работу, не оставляет без внимания ее положительные черты;
- б) тактичный, вежливый в общении;
- в) оказывает методическую помощь;
- г) поощряет Ваши творческие замыслы;
- д) личным примером привлекает других к совершенствованию работы;

12. Считаете ли Вы, что своей деятельностью и поведением способствуете установлению здорового социально-психологического климата в коллективе?

- а) да, считаю;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) нет, совсем не считаю крюк;
- д) затрудняюсь ответить.

13. Если «да», то какие черты Вашей личности и деятельности способствуют установлению позитивного настроения в педагогическом коллективе? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) доброжелательный, вежливый в отношениях с коллегами;
- б) дисциплинированный и тщательный относительно руководителей;
- в) уважаю личность учащихся, стараюсь быть справедливым;
- г) творчески подхожу к труду;
- д) принимаю активное участие в общественной работе;
- е) не строю из себя лучше всех;

14. Если «нет», то какие черты Вашей личности и деятельности препятствуют установлению позитивного настроения в педагогическом коллективе? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) бываю вспыльчивым, тогда могу позволить себе грубость в адрес коллег, руководителей;
- б) иногда могу опоздать на работу или не выполнить в срок поручения администрации;
- в) не могу терпеть замечаний администрации;
- г) не сдержан в отношениях с учениками;

д) не участвую в общественной работе или очень недоволен, когда мне что-то поручают;

е) считаю себя лучше других и даю понять это;

15. Случаются ли в Вашем коллективе конфликты?

а) да;

б) нет;

в) трудно сказать.

16. Если случаются, то с каким интервалом?

а) часто;

б) редко;

в) не бывает.

17. С чем, на Ваш взгляд, связано возникновение конфликтов?

а) с неправильной оценкой деятельности учителя»;

б) с нарушением норм поведения, трудовой дисциплины;

в) с психологической несовместимостью отдельных педагогов;

г) с неправильно выбранным стилем руководства;

д) с низким уровнем сплоченности коллектива;

18. Влияют ли конфликты в Вашем коллективе на качество учебно-воспитательного процесса?

а) да, влияют отрицательно;

б) скорее «да», чем «нет»;

в) скорее «нет», чем «да»;

г) да, влияют положительно;

д) затрудняюсь ответить.

19. Имеете ли Вы реальную возможность на педсоветах, собраниях и т.д. высказывать свои критические замечания по вопросам, которые обсуждаются?

а) да, всегда имею возможность и выступаю с речами или предложениями;

б) есть, но не всегда;

в) иногда имею возможность и использую ее;

г) никогда не имею возможности высказывать свое мнение, избегаю неприятностей со стороны администрации;

д) затрудняюсь ответить.

20. Как относятся к Вашим предложениям, мнениям? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

а) внимательно обсуждают и всегда принимают во внимание;

б) принимают во внимание, но зачастую не принимают;

в) выслушивают, но не учитывают предложения, ведь решение уже принято, и никаких изменений не допускают;

г) не слушают, прерывают выступление, угрожают;

д) затрудняюсь ответить;

21. Если Ваши мысли совсем не учитываются или выступление прерывают, как Вы к этому относитесь? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) пишу письма в высшие инстанции;
- б) чувствую беспокойство, считаю, что это несправедливо, о чем заявляю открыто администрации или представителям общественных организаций;
- в) чувствую беспокойство, но открыто не выражаю своего недовольства, принимаю решение больше не выступать;
- г) сначала волнуюсь, а потом забываю и работаю, как и раньше;
- д) затрудняюсь ответить;

22. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

- а) нет, не хочу;
- б) скорее, не хочу;
- в) скорее, хочу;
- г) да, хочу перейти и ищу другую работу;
- а) затрудняюсь ответить.

23. Если хотите найти другую работу, то это будет в пределах системы образования?

- а) да;
- б) нет.

24. Если Вы хотите перейти на другую работу, то назовите, пожалуйста, причины. (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) недовольство специальностью;
- б) недовольство условиями (далеко от дома, в школе тесно, плохое помещение, отсутствует необходимое оборудование, приборы и др.);
- в) недовольство величиной заработной платы;
- г) однообразии работы;
- д) недостаточная самостоятельность;
- е) выполняемая работа не соответствует квалификации;
- ж) не сложились отношения с руководителем;
- з) неблагоприятные отношения с коллегами;
- и) неправильный стиль руководства коллективом;
- к) нет условий для творческого роста;
- л) нет условий для карьерного продвижения

Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе

Методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Инструкция: оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе. Прочтите сначала предложенные слева, затем справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по вашему мнению.

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

№ п/п	Шкала А	Баллы							Шкала Б
		3	2	1	0	-1	-2	-3	
1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Преобладает подавленное настроение.
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Конфликтность в отношениях и антипатии.
3.	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Группировки конфликтуют между собой.
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.
6.	С уважением относятся к мнению друг друга.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к

									мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.
8.	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного».	3	2	1	0	-1	-2	-3	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	3	2	1	0	-1	-2	-3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10.	Коллектив активен, полон энергии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Коллектив инертен и пассивен.
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	3	2	1	0	-1	-2	-3	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.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Коллектив заметно разделяется на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым.

Обработка полученных данных:

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

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество отвечавших. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики: +22 и более - это высо-

кая степень благоприятности социально-психологического климата; от 8 до 22 – средняя степень; от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности; от 0 до (-8) начальная неблагоприятность; от (-8) до (-10) средняя неблагоприятность; от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

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

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