

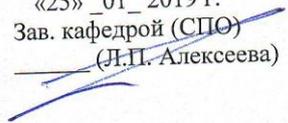


**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Управление конфликтами в педагогическом коллективе

Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование
Профильная направленность: «Управление образованием»

Проверка на объем заимствований:
59,32 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«25»_01_2019 г.
Зав. кафедрой (СПО)

(J.P. Алексеева)

Выполнила:
Студентка группы (ЗФ-309-169-2-1Срк)
Мокроусова Татьяна Анатольевна

Научный руководитель:
(Кожевников М.В., д.филол.н.,
профессор)


Челябинск, 2019

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические основания решения проблемы конфликтов в педагогическом коллективе	
1.1. Конфликт в трудовом коллективе как психолого-педагогическая проблема.....	8
1.2. Специфика конфликтов в педагогическом коллективе	17
1.3. Анализ управленческих подходов к разрешению конфликтов в педагогическом коллективе	28
Выводы по 1 главе.....	40
Глава 2. Экспериментальная работа по управлению конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации	
2.1. Организация констатирующего этапа экспериментальной работы.....	42
2.2. Модель управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж».....	60
2.3. Рекомендации руководителю образовательной организации по управлению конфликтами в педагогическом коллективе	72
Выводы по 2 главе.....	77
Заключение	79
Список литературы	84

Введение

Актуальность проблемы. В настоящее время, как в России, так и в Р. Казахстан, произошло обновление содержания, изменение условий деятельности и усложнение функций образовательных организаций, что нашло отражение в новом законе РФ «Об образовании». Смена парадигмы образования и внедрение новых стандартов обучения и воспитания изменяет механизм управления, требует внедрения принципиально новых форм взаимодействия руководителя и педагогического коллектива. Важнейшим условием эффективного управления современной школой является необходимость учета человеческого фактора. Максимальное использование профессиональных, личностных и психологических ресурсов педагогов, своевременное предупреждение конфликтов в педагогической среде – все это будет обеспечивать стабильность работы учреждения, способствовать повышению качества образовательного процесса.

Проблема конфликтов, как неотъемлемая часть человеческих отношений, изначально широко разрабатывалась в психологии отечественным и и зарубежными учеными (Э. Берн, Т.В. Драгунова, К. Левин, В.Н. Мясищев, Л.А. Петровская, А.С. Спиваковская, Э. Фромм и др.). Сущность любого конфликта заключается в наличии разногласия, столкновения различных мнений, поэтому для его развития необходимо наличие накопившихся противоречий. Любое противостояние может иметь позитивные и негативные последствия, т.е. быть конструктивным и деструктивным. По мнению психологов, главным вопросом является понимание разрушительного характера конфликта, и умение видеть в нем стимулирующее начало.

Сегодня изучение проблемы конфликтов приобретает особую остроту в менеджменте образования, поскольку профессиональная деятельность педагога в значительной мере наполнена различными ситуациями, несущи-

ми потенциальную возможность повышенного эмоционального реагирования и нервного напряжения. Неизбежным явлением становятся конфликты, в которые могут быть вовлечены все участники образовательного процесса: обучающиеся, учителя, родители и администрация. Причины конфликтных ситуаций в педагогической среде могут быть разнообразны: межличностные и деловые отношения, организационные и методические трудности, неудовлетворенность условиями труда, неспособность педагогов реализовывать требования новых образовательных стандартов и внедрять инновации, недооценка личностных результатов и др. Конфликты ухудшают качество деятельности всего образовательного учреждения, а ответственность за последствия часто несет администрация и лично руководитель.

Изучение проблемы конфликтов в педагогике идет в различных аспектах: анализ причин конфликтов в педагогическом процессе (М.М. Рыбакова, Е.А. Соколова); конфликты в педагогических коллективах, их причины и способы преодоления (И.П. Башкатов, Э.И. Киршбаум, А.Ф. Пеленев, Т.А. Чистякова); подготовка педагогов к предупреждению и разрешению конфликтов в педагогических коллективах и среди учащихся (Г.М. Болтунова, О.В. Лишин, М.О. Новодворская); предупреждение конфликтов между учителями и родителями (Ш.М. Дундуа) и др. В менеджменте отечественными и зарубежными учеными разрабатываются различные подходы к пониманию управления персоналом на основе неконфликтного общения и поведения (А.В. Вакорин, О.Ю. Ефремов, Д. Карнеги, И.А. Скопылатов, Э.А. Уткин, Р. Фишер и др.).

Следует подчеркнуть, что имеющиеся научные исследования не в полной мере раскрывают все аспекты проблемы. Необходимо дальнейшее теоретическое осмысление сущности конфликтов и разработка практических рекомендаций по управлению конфликтным взаимодействием. Для руководителя образовательной организации очень важно выстроить отношения в коллективе на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелатель-

ности, с преобладанием одобрения и поддержки, с конструктивной критикой, с нормами справедливого и уважительного отношения ко всем его членам. Такая положительная атмосфера будет способствовать эмоциональному благополучию, стимулирует педагогов идти на работу с желанием, добавиться положительных результатов в своей работе, стремиться к внедрению нового и интересного в работу с детьми.

Таким образом, недостаточная разработанность проблемы и ее актуальность на современном этапе позволяет сформулировать тему магистерской работы: **«Управление конфликтами в педагогическом коллективе»**.

Объект исследования: конфликты в педагогическом коллективе.

Предмет исследования: управление конфликтами в педагогическом коллективе.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать модель управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Гипотезу исследования составили предположения о том, что управление конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации будет эффективным, если:

- выявлены факторы, определяющие состояние конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации;
- разработана и реализована модель управления конфликтами в педагогическом коллективе, способствующая повышению эффективности деятельности образовательной организации.

Определение цели, выделение объекта и предмета, выдвинутая гипотеза позволили сформулировать **задачи** исследования:

1. Проанализировать психолого-педагогическую литературу, выявить состояние исследуемой проблемы, уточнить понятийный аппарат.
2. Рассмотреть особенности возникновения и развития конфликтов в педагогическом коллективе, проанализировать подходы к управлению конфликтами в педагогическом коллективе.

3. Представить диагностический инструментарий для изучения состояния конфликтов в педагогическом коллективе, проанализировать реальное состояние конфликтов в образовательной организации.

4. Представить модель управления конфликтами в педагогическом коллективе на примере ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж»; разработать рекомендации для руководителей по управлению конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации.

В исследовании использовались следующие **методы**: теоретический анализ литературы, обобщение и формулировка выводов; практические – организация поэтапной экспериментальной работы; диагностические методы; методы обработки данных, составление таблиц, графиков, разработка методических рекомендаций.

Методологическая основа исследования: научно-теоретические основы психологии конфликта (Э. Берн, Т.В. Драгунова, К. Левин, В.Н. Мясищев, Л.А. Петровская, А.С. Спиваковская, Э. Фромм и др.); исследования проблемы конфликтов в педагогической среде (В.Г. Афанасьев, Г.М. Болтунова Ю.В. Васильев, А.Ф. Пеленев, Т.А. Чистякова и др.); вопросы управления образовательными системами и процессами (Ю.К. Бабанский, Т.М. Давыденко, В.Г. Загвязинский, И.Ф. Исаев, Ю.А. Конаржевский, В.Ю. Кричевский, М.М. Поташник, Т.И. Шамова и др.).

Экспериментальная база исследования: Государственное бюджетное профессионально образовательное учреждение «Троицкий педагогический колледж».

Научная новизна исследования заключается в следующем.

Обоснована необходимость управления конфликтами в педагогическом коллективе в ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж». Разработана модель управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятийного аппарата, в выявлении и обосновании предпосылок конфликтов

в педагогическом коллективе, обосновании подходов к управлению конфликтами в образовательном учреждении.

Практическая значимость исследования заключается в использовании модели управления конфликтами в педагогическом коллективе на примере ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж»; рекомендаций для руководителя по управлению конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации.

Структура магистерской диссертации: введение, 2 главы с выводами, заключение, список литературы. В работе представлены таблицы и рисунки.

Глава 1. Теоретические основания решения проблемы конфликтов в педагогическом коллективе

1.1. Конфликт в трудовом коллективе как психолого-педагогическая проблема

Для достижения целей исследования необходимо провести теоретический анализ проблемы и уточнить понятие и сущность конфликтов в трудовом коллективе, определить субъекты и объекты конфликтов, рассмотреть различные классификация конфликтов, описать стадии и последствия конфликта.

В современных условиях отмечается заметное повышение напряженности и конфликтности во всех сферах жизнедеятельности социума. В любом трудовом коллективе периодически возникают психологические трения, негативные последствия которых всегда видны: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений между сотрудниками, понижение мотивации, рост текучести кадров и как следствие – снижение профессионального мастерства и интереса к работе.

В настоящее время создана фундаментальная научная база, посвященная проблеме конфликтов. Различные аспекты этого явления исследовались в социологии, философии, психологии, менеджменте и т.д. За долгие годы в отечественной и зарубежной науке сложились многие направления изучения данной темы [37].

Теоретическому осмыслению сущности, структуры и динамики конфликта посвящали труды Н.Ф. Антипова, Ф.М. Бородкин, Н.Ш. Валеева, В.С. Дятченко, В.Е. Журавлёв, Э.В. Крылова, А.М. Лебедев, Дж.Тернер, В.О. Рукавишников, В.И.Сперанский, Г.К. Яруллин, и др. Комплексный анализ социальных функций конфликта и его субъектов, классификацию и этапы разворачивания конфликта изучили А.А. Ершов, А.К. Зайцев, Ю.Г. Запрудский, В. Зигерт, Л. Ланг, и др. Социально-философские идеи

конфликтологии стали предметом изучения А.А. Бушмелёва, Н.А.Денисенко, А.В. Дмитриева, Н.Н. Коростылёвой, Л.А. Ничепоренко, Е.И. Степанова и др. [37].

В первую очередь уточним понятие «конфликта». В научной литературе данный термин трактуется неоднозначно. Сложности точного определения конфликта связаны не только с различиями дисциплинарных подходов, но и с широким разнообразием самих конфликтов и их причин.

Когда говорят о конфликте, то сразу возникает ассоциация с агрессией, угрозами, враждебностью, спорами и т.д.

Термин «конфликт» в переводе с латинского «*conflictus*», что буквально означает столкновение (сторон, мнений, сил).

В самом общем виде под конфликтом понимается «ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую или противоположную по отношению к интересам другой стороны. Конфликт является высшей степенью развития противоречий в системе отношения людей, социальных групп, общества в целом» [23].

В толковом словаре «конфликт – это «столкновение, серьезное разногласие, спор» [49].

В психологии термин используется очень широко. Он обычно означает «любую ситуацию, в которой организм (человек или животное) испытывает противоречивые чувства или импульсы» [38].

Часто психологи называют конфликтом «актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов (от лат. «*opponentis*» – «возражающий») и даже столкновения самих оппонентов» [43].

Другая трактовка термина: конфликт – это «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межлич-

ностных отношениях индивидов или групп, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями» [32].

В психиатрии конфликт истолковывается как «существование одновременно противоположно направленных и несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида (конфликт внутриспсихический) или между людьми, в структуре межличностных отношений отдельных индивидов или групп. Протекает с острыми отрицательно окрашенными эмоциональными переживаниями и может стать источником психической травматизации» [14].

В педагогике конфликт — это «столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов, выраженное в обостренной, жесткой форме» [28].

В социологии конфликт – это «столкновение противоположных интересов, целей, взглядов, идеологий между индивидами, соц. группами, классами» [2].

Еще одно определение: конфликт – это «противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни».

Общим для многих определений является наличие противоречий, приводящих к столкновению взаимодействующих сторон. Конфликт характеризуется противоборством, имеющим своей целью устранение этих противоречий.

В своем исследовании под конфликтом мы будем исходить из понимания конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов субъектов взаимодействия.

Конфликт это процесс перехода от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Несмотря на свою динамику, конфликт, как целостное явление, всегда имеет определенные структурные элементы. К ним относятся:

объект конфликта, субъекты (участники) конфликта, социальная среда, условия конфликта, субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы [32].

Существуют многочисленные классификации конфликтов, которые отражают разнообразие их форм. Они вполне могут комбинироваться. Так, выделяют конфликты по направленности (вертикальные, горизонтальные, смешанные); по степени проявления (открытые и скрытые); по характеру причин (объективные и субъективные); по сфере разрешения (деловые и личностно-эмоциональные); по характеру развития (антагонистические и неантагонистические); по значению для организации (конструктивные и деструктивные) и т.д. [37].

Рассмотрим наиболее распространенные типологии конфликта в трудовом коллективе.

Конфликт в организации — это «открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка» [54].

Различают следующие типы конфликтов: «внутриличностный»; «межличностный»; «конфликт между личностью и группой»; «межгрупповой конфликт» [23].

Внутриличностный тип конфликта протекает в различных формах. Одна из самых распространенных форм — «ролевой конфликт». Суть его в том, что к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями работника. Этот конфликт своего рода ответ сотрудника на рабочую перегрузку или недогрузку. Во многих исследованиях подчеркивается, что чаще всего такой тип конфликта с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Очень распространенным является межличностный тип конфликта. Его проявления могут быть разными. Наиболее часто это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Кроме того, это может быть и столкновение личностей: люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии наладить отношения друг с другом, их взгляды и цели кардинально различаются.

Суть конфликта между личностью и группой заключается в следующем: расхождения в ожиданиях группы работников с ожиданиями отдельной личности. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, каждый работник должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. Тем самым удовлетворяются социальные потребности индивида. Но могут возникнуть противоречия. Например, кто-то из сотрудников захочет заработать «побольше», для этого делая сверхурочную работу или перевыполняя нормы. Но группа рассматривает такое «чрезмерное усердие» как негативное поведение. Так, отдельная личность занимает позицию, отличающуюся от позиции всей группы. По аналогии может возникнуть конфликт между группой подчиненных и начальником. Это происходит обычно в тех случаях, когда начальник вынужден предпринимать дисциплинарные меры. Эти меры в группе воспринимаются негативно в глазах подчиненных. И, соответственно, идет «ответный удар» - изменение отношения к руководителю, а это в свою очередь влияет на производительность труда.

В любой организации множество групп, как формальных, так и неформальных. Конечно, даже в самом дружном коллективе между группами возможен межгрупповой конфликт. Примеры межгрупповых конфликтов: разногласия между профсоюзом и администрацией, между рабочими и технической службой, между различными подразделениями организации.

Следует также уделить внимание описанию конфликтов по значению для организации. Такие конфликты делятся на «конструктивные» и «деструктивные» [37].

Если возникает конструктивный конфликт, то при этом оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Чаще всего причинами бывают недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к положительному результату: развитие отношений между людьми и развитие группы. Можно сказать, что последствия такого конфликта являются функциональными, они ведут к повышению эффективности деятельности организации.

Деструктивный конфликт возникает, если одна из сторон непреклонно настаивает на своей позиции, категорически не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом. Также деструктивный конфликт предполагает применение одним из оппонентов нравственно осуждаемых методов борьбы и стремиться психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта, конечно, являются дисфункциональными для всех. Они приводят к снижению как личной удовлетворенности, так группового сотрудничества, что напрямую оказывает влияние на эффективность деятельности организации.

Кратко пишем стадии развития конфликта в трудовом коллективе.

Принято выделять следующие стадии конфликта: «предконфликтная», «собственно конфликт», «стадия разрешения конфликта», «после конфликтная стадия» [37].

Начинается все с предконфликтной ситуации: идет рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Если эти противоречия осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые противоположности интересов, целей, ценностей и т.д., то конфликт объективно возможен, ведут к обострению социальной напряженности и конфликтам. Социаль-

ная напряженность проявляется в особом психологическом состоянии людей, часто она носит скрытый характер. Наиболее характерным проявлением являются групповые эмоции.

Причины социальной напряженности часто могут «накладываться» одна на другую или подменяться одна другой. Ядром напряженности является неудовлетворенность работой, связанная с различными факторами.

Постепенно конфликтная ситуация постепенно переходит в открытый конфликт. Но бывают ситуации, когда напряжение в конфликт не перерастает.

Для конфликта необходим инцидент – это «формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон» [37].

Инцидент происходит случайно или провоцируется субъектом (субъектами) конфликта, а при его наличии конфликт переходит в новое качество. На этом этапе возможны варианты поведения: компромисс (когда стороны договариваются), уход от конфликта, открытое противостояние.

Далее начинается стадия собственно конфликта. Она имеет свою логику развития. Сначала открытое противоборство, когда конфликт еще можно погасить различными методами. При невозможности начинается дальнейшая эскалация. Здесь все возможности найти компромисс упущены, конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым. Затем конфликт достигает своего апогея. В этой фазе конфликтующие стороны могут забыть истинные причины и цели конфликта, а главной целью противоборства становится «нанесение максимального урона противнику».

Следующей является стадия разрешения конфликта.

Длительность конфликта зависят от многих факторов: от целей и установок сторон, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, от средств и методов ведения борьбы, от реакции на конфликт окружающей среды, от имеющихся и возможных способов (механизмов) нахождения точек соприкосновения и т.д. Наступает момент «переоценки ценностей» для каждой из сто-

рон. Варианты развития событий могут быть такими: очевидный перевес одной из сторон, борьба до полного поражения одной из сторон, вялотекущий характер борьбы, взаимные уступки, завершение конфликта под действием третьей стороны. Следует подчеркнуть, что социальный конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся ясные условия его прекращения.

Способов завершения конфликта очень много, они направлены на изменение самой конфликтной ситуации: путем воздействия на участников конфликта, путем изменения характеристики объекта конфликта, а также другими способами (например, устранение объекта конфликта, изменение позиции одной из сторон, наложение дополнительных условий и т.п.).

Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает проведение переговоров и юридическое оформление договоренностей. В межличностных и межгрупповых конфликтах результаты переговоров могут иметь форму устных договоренностей и взаимных обязательств сторон.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт или изменение целей участников конфликта. Это целостный многоступенчатый процесс, он включает: анализ и оценку ситуации, выбор методов разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности принятых мер и действий по устранению конфликта [53].

Конструктивное разрешение конфликта предполагает следующие показатели:

- адекватное восприятие конфликта всеми участниками, не искаженное личными субъективными пристрастиями;
- открытое и эффективное общение, готовность субъектов обсуждать проблему, честно высказывать свое понимание происходящего, обсуждать пути выхода из сложившейся ситуации;
- создание атмосферы доверия и сотрудничества;
- определение сущности конфликта.

Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен. Послеконфликтная стадия знаменует собой новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей. Иногда договоренности. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными прекращение становится только временной передышкой. Очевидно, что наиболее прочным является мир, заключенный на основе консенсуса, когда стороны считают конфликт полностью разрешенным и строят новые отношения на основе доверия и сотрудничества.

В завершении следует сказать, что в ранних исследованиях конфликты, возникающие в трудовых коллективах, рассматривались исключительно как негативные явления. На сегодняшний день ученые признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – это условие не только невозможное, но и крайне нежелательное. С одной стороны, для организации очень важна гармоничная интеграция всех видов деятельности, а с другой стороны, - она не может оставаться статичной и всегда удовлетворенной существующим положением. Оптимальным будет постоянное реагирование на изменения внешней среды, планирование новшеств, активность руководства и подчиненных. Благодаря конфликту предприятие всегда будет в русле современных событий, будет способен к изменению и совершенствованию сфер своей деятельности.

Таким образом, конфликт является неотъемлемой частью человеческого существования. Он является важнейшим динамическим фактором, который определяет поведение человека, служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. Изучение проблемы конфликтов в трудовых коллективах необходимо для выработки путей эффективного решения возникающих в организации противоречий.

1.2. Специфика конфликтов в педагогическом коллективе

Конфликты, как неизбежное социальное явление, в педагогических коллективах сегодня являются довольно распространенным явлением. Зачастую педагоги не подготовлены к тому, чтобы решать психологические задачи, которые возникают при взаимодействии не только с обучающимися и их родителями, но и с коллегами по работе и администрацией учреждения. Становясь естественным проявлением назревших противоречий в сфере образования, они оказывают существенное влияние на эффективность деятельности образовательных организаций, а именно – снижают качество образовательного процесса.

Педагогический коллектив можно назвать трудовым коллективом особого типа. Современные представления о педагогическом коллективе как субъекте управления и саморазвития сложились под влиянием идей русских педагогов Л.Н. Толстого, К.Д. Ушинского, Н.И. Пирогова и др. о взаимосвязи обучения и воспитания, о совместной деятельности педагогов и детей, о стремлении педагогов к самосовершенствованию. Проблемы педагогических коллективов как малых групп подробно изучены Ф.Н. Гоноболиным, А.И. Донцовым, А.А. Леонтьевым, А.В. Петровским, В.В. Шпалинским и др. [29].

Возникновение конфликтов в педагогическом коллективе обусловлено спецификой профессиональной деятельности. При всем соответствии признакам любого коллектива педагогический коллектив в то же время имеет и свои особенности [41].

Кратко остановимся на них.

Главная отличительная особенность педагогического коллектива заключается в характере профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения. Эффективность профессиональной

деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества. Педагогические, воспитательные по своей сути, коллективы учебных заведений дают обучающимся первоначальное представление о коллективе взрослых, о системе взаимоотношений в нем, о совместной деятельности. Данное обстоятельство стимулирует педагогический коллектив к самоорганизации, постоянному самосовершенствованию.

Для педагогического коллектива характерна высокая степень самоуправления. Основные принципиальные вопросы жизнедеятельности являются предметом обсуждения на различных уровнях управления. Подтверждение этому – деятельность педагогического совета, методических комиссий, различных общественных организаций.

Существенным фактом можно считать преимущественно женский состав педагогического коллектива. Несмотря на то, что в настоящее время в школах увеличилось количество учителей-мужчин, тенденция преобладания женского состава педагогов остается. А это оказывает прямое влияние на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы, по мнению психологов, более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что в то же время женщины по самой своей природе более предрасположены к педагогической деятельности, более гибки в выборе приемов и способов воспитательного воздействия.

Еще одной особенностью педагогической профессии является коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Индивидуальные усилия отдельных педагогов, не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями коллег, если нет единства действий и требований. Единство педагогов может про-

являться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает, однако, однообразия в технологии педагогической деятельности.

Педагогическую профессию также отличает отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов труда. Это часто является причиной перегрузки педагогов, недостатка необходимого свободного времени для профессионального роста, духовного обогащения, что в конечном итоге также может привести к повышению напряженности в коллективе и возникновению различных противоречий.

Обобщая особенности педагогической деятельности, приведем следующую цитату Г.В. Головановой, в которой очень лаконично отражена вся суть педагогического коллектива: «Педагогическая команда – что это? Она отличается от остальных групп педагогов тем, что в ней педагоги имеют общую цель, совместно действуют для достижения этой цели и разделяют ответственность за её результаты. В такой команде цели и задачи определяются её участниками, деятельность которых направлена на индивидуальный и на общий результат. В команде существует не только личная, но и взаимная ответственность; в ней заботятся о результатах деятельности каждого члена команды и коллективно преодолевают трудности» [21].

Рассмотрим общие причины, определяющие психологический климат трудового коллектива и оказывающие влияние на возникновение конфликтов [41]:

- 1) Глобальная макросреда.

Это обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на психологический климат рабочих групп, возможность возникновения напряженных ситуаций, приводящих к конфликтам.

2) Локальная макросреда, т.е. непосредственно сама организация, в структуру которой входит трудовой коллектив.

Это величина организации, ее статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

3) Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда.

Благоприятные санитарно-гигиенические условия, несомненно, повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию положительной психологической атмосферы в трудовом коллективе.

4) Удовлетворенность работой.

Большое значение для эмоционального благополучия и предупреждения конфликтов имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти.

5) Характер выполняемой деятельности.

Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. – все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на психологическом климате в рабочем коллективе и спровоцировать различные конфликты.

6) Организация деятельности.

Отлаженность трудового процесса. Формальная структура группы, способ распределения полномочий (распределение функциональных обязанностей, соответствие профессиональной роли), наличие единой цели деятельности.

7) Психологическая совместимость членов трудового коллектива. Предполагает оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.

8) Характер коммуникаций в организации. Информационное обеспечение и достаточная коммуникативная компетентность сотрудников.

9) Стилль руководства коллективом.

Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношения сотрудников к работе.

Далее указанные выше факторы соотнесем с профессиональной педагогической деятельностью.

В первую очередь следует отметить факторы глобальной макросреды. Педагогическому коллективу свойственны те ведущие отношения, которые присущи обществу, та доминирующая атмосфера, которая характерна для общества, та определяющая система человеческих ценностей, которая в нем принята. На сегодняшний день перемены в образовании связаны с действием нового закона РФ «Об образовании» и введением новых Федеральных государственных образовательных стандартов начального и общего образования [21].

В современных условиях повышается необходимость в инновационной направленности, от педагогов требуется создание, освоение и использование педагогических новшеств, которые выступают средством обновления образовательной политики. Члены педагогического коллектива должны быть гибкими, творческими, способными воспринимать критику, уметь планировать, исследовать, экспериментировать, решать проблемы, выполняя социальный заказ на обучение и воспитание в ответ на существующие потребности общества [21].

Анализ практической деятельности показывает, что нынешнее состояние подготовки педагога к изменениям в системе образования так далеко от оптимального, что сама эта система в ряде случаев выступает как фактор

торможения перестройки деятельности педагога и учреждения в целом, как фактор появления в педагогическом коллективе психологической напряжённости, которая в итоге приводит к конфликтам.

Если говорить о локальной микросреде образовательного учреждения, условиях труда и характере трудовой деятельности, то игнорирование этих факторов может также привести к конфликтам, вызванными недостатками структурной организации деятельности предприятия. В целом привлекательность работы педагогов повышают удовлетворенность условиями труда, четким определением функциональных обязанностей и целей деятельности, продуманной системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением и т.д. Спровоцировать конфликт, часто непреднамеренно, могут: необъективное или неравномерное распределение ресурсов (например, кабинетов, технических средств обучения), неправильная расстановка кадров; нагрузка не соответствующая функциональным обязанностям и т.д.

Значительное влияние на возникновение конфликтов в педагогической среде оказывает неудовлетворенность работой в плане личной и профессиональной самореализации. Для педагога очень важен успех, достижения, признание на различных уровнях и собственный авторитет. Большинство педагогов положительно оценивают тот микроклимат, в котором профессионализм является поощряемым и ценностным. Для предупреждения конфликтов администрации необходимо стимулировать профессиональный рост и способствовать раскрытию потенциала каждого сотрудника [34].

Такие факторы как психологическая совместимость педагогов, характер коммуникаций можно рассмотреть с позиции взаимодействия субъектов образовательного процесса.

Педагог в своей профессиональной активности взаимодействует не только с обучающимися, но и с коллегами, родителями.

Конфликты типа «учитель – учитель» могут возникать между: молодыми педагогами и педагогами со стажем работы; педагогами, преподающими разные предметы (например, между физиками и словесниками); педагогами, преподающими один и тот же предмет; учителями, имеющими звание, должностной статус (учитель высшей категории, руководитель методического объединения) и не имеющими их; учителями начальных классов и среднего звена и др.

Например, возможными причинами конфликтов между начинающим специалистом и педагогом с большим стажем работы в школе может быть, одной стороны, канонизация собственного опыта, фиксация внимания на негативных сторонах молодежи, противопоставление нравственных и эстетических вкусов поколений учителями со стажем; а с другой стороны – непонимание роли жизненного опыта и завышенная самооценка, профессиональные промахи молодых педагогов [45].

Также следует упомянуть о психологической совместимости членов педагогического коллектива.

Под психологической совместимостью понимают «способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников» [43].

Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Как правило, людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций [29].

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам. Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический [25].

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими. Кроме того, человек с холерическим типом темперамента относительно чаще может разрешать противоречивые ситуации конфликтным способом [31].

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения. Одной из частых причин несовместимости являются различные «акцентуации характера». Выделяются отдельные черты личности (акцентуированные), которые сами по себе еще не являются патологическими, однако при определенных условиях могут претерпевать развитие в положительном или отрицательном направлении, достигая особой выраженности у психопатов и невротиков. Черты эти как бы являются заострением некоторых присущих каждому человеку неповторимых индивидуальных свойств [14].

Так, Г.И. Козырев, изучая причины межличностных конфликтов в педагогической среде, выделяет проблемы общения: отсутствие такта, вспыльчивость, нетерпимость к недостаткам других, завышенная самооценка и т.д. [3].

Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет

сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

Сработанность – это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах [20].

Спровоцировать конфликт на почве психологической несовместимости может, например, неудачный подбор учителей в одной параллели.

В педагогическом коллективе особое место занимает урегулирование межличностных конфликтов именно среди педагогов.

Конфликты типа «педагог – учащийся» составляют значительную часть. Работая с детским коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учеников в различных ситуациях [35].

Конфликты типа «педагог – родитель» могут быть спровоцированы со стороны каждого участника такого взаимодействия. Недовольство может быть и обоюдным. К основным причинам относятся: разные представления сторон о средствах воспитания; недовольство родителя методами обучения педагога; личная неприязнь; мнение родителя о необоснованном занижении оценок ребенку и т.д. [35].

В завершении анализа факторов, влияющих на психологический комфорт в педагогическом коллективе, следует выделить стиль руководства.

Стиль управления – «совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности» [54].

Основными критериями для разделения стилей руководства являются: степень активности руководителей и сотрудников и степень вовлечения сотрудников в процесс принятия решений. Выделяют следующие стили руководства: «демократический», «авторитарный», «попустительский» [54].

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом у сотрудников нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации психологического климата и отсутствию конфликтов.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному психологическому климату, как например, в спорте или в армии. Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного психологического климата и возникновению конфликтов. Попустительский стиль приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

В рамках современного подхода стили руководства являются «интегральной характеристикой деятельности руководителя, которая отражает не только его личностные качества, но при этом руководитель также должен реагировать на ситуацию и строить взаимоотношения с подчиненными более гибко, с учетом внешних условий»[56] .

Это в полной мере можно отнести и к управлению педагогическим коллективом. Грамотный руководитель знает и хорошо понимает стратегию развития образования, нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования, теоретические основы управления, стили эффективного руководства коллективом, системы и методы материального и морального стимулирования работников, современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в образовательном учреждении; обладает лидерскими качествами, ценит общечеловеческие нормы поведения в обществе.

Таким образом, профессиональная педагогическая деятельность наполнена различными ситуациями, несущими потенциальную возможность повышенного эмоционального реагирования и нервного напряжения. Конфликты в педагогических коллективах имеют свои особенности и обусловлены различными факторами. Конфликтные ситуации надолго нарушают систему взаимоотношений между субъектами образовательного процесса и приводят ко многим негативным последствиям, главным из которых является снижение качества деятельности всего образовательного учреждения.

1.3. Анализ управленческих подходов к разрешению конфликтов в педагогическом коллективе

В настоящее время возрастает роль и значение эффективного управления конфликтами в образовательных организациях. Сегодня усилия исследователей направлены на поиск эффективных технологий, механизмов сохранения психологического комфорта и решения конфликтов в педагогической среде.

Методы разрешения социальных конфликтов рассматривали в своих работах многие ученые: М. Берг, М.А. Ганди, А. Гжегорчик, А.А. Гусейнов, В.К. Каптор, А.Г. Ковалёв, Е.Б. Рашковский, Т.Г. Румянцева, Дж. Шарп и др. К проблеме конфликта в образовательной среде также обращались многие педагоги, психологи, социологи: В.И. Андреев, М.Б. Апаев, В.В. Базелюк, А.С.Белкин, Т.Ю. Большакова, Э.Ю. Васильев, Н.В. Гришина, В.И. Журавлёв, Е.И. Кокконен, А.Л. Крупенин, Н.И. Кузнецова, О.Н. Лукашонок, А.К. Маркова, М.М. Рыбакова, А.Л. Рыжов, Ю.В. Степняк, и др.

Исследователями подчеркивается, что конфликт необходимо считать «неотъемлемой стороной общественных процессов, как их источник и движущую силу творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанту проблем и трудностей развития» [41].

Нельзя воспринимать конфликт как патологическое явление, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, потому что тогда основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации, т.е. отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Именно признание роли конфликта расширяет и углубляет проблему обращения с ним, она становится многоплановой.

Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность.

Так, например, В.Е. Щербак под управлением конфликтом понимает «способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению»[60].

По утверждению Д.П. Зеркина, управление конфликтом есть «целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач» [26].

В социологическом словаре-справочнике: управление конфликтами – это «целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта» [2].

А.Я. Анцупов в своих работах указывает, что в результате изучения производственных конфликтов по вине руководителя, из-за их ошибочных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников – 33% , из-за неправильного подбора кадров – 15%. Также данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут стать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах, в том числе и педагогических [13].

По мнению исследователей, управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии: 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации; 2) исследование конфликта и поиск его причин; 3) поиск путей разрешения конфликта; 4) осуществление организационных мер [60].

Важность исследования конфликта и поиск его причин, как одной из важнейших стадий управления конфликтом в организации указывает Р.Х. Шакуров [59].

Данная стадия управления конфликтами вполне соотносится с управленческими функциями – информационно-аналитической и планово-прогностической.

Алгоритм анализа конфликтной ситуации можно представить следующим образом:

- выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта;

- обнаружение проблемных точек в организации;
- выяснение интересов и целей участников, их позиций. Исследования социологов показывают, что цели зачастую могут быть не противоречивыми, но истолковываться разными сотрудниками 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 [37].

В.Е. Щербак обращает внимание на объективность оценки уровня конфликта. Его восприятие руководителем должны быть адекватными, иначе могут возникать ситуации псевдоконфликтов (т.е. реально не существующих конфликтов); переоценка или недооценка значимости конфликта; невосприятие, игнорирование существующего в коллективе конфликта [60].

После изучения и анализа причин конфликтов руководителем реализуется следующая функция: организаторско-исполнительская. Данная функция характеризуется как «деятельность субъекта (объекта) управления по формированию и регулированию определенной структуры организованных взаимодействий (отношений) посредством совокупности способов и средств, необходимых для достижения целей» [59].

Методы, закладываемые в структуру организационно-исполнительской деятельности, должны учитывать специфику субъекта и объекта управления в системе отношений и разделяться по направленности (прямые и опосредованные методы); по формам (индивидуальные и коллективные); по способам, средствам и воздействиям (организационные, дисциплинарные и т.д.) [59].

Исследователи по-разному подходят к решению конфликтов. Рассмотрим сначала общие стратегии их преодоления.

Р.Х. Шакуров называет такие пути возможного разрешения конфликта [59]:

- 1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;
- 2) достижение компромисса, т.е. частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки;
- 3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе. Это может происходить путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, а также и возможного наказания участников конфликта;
- 4) механическое прекращение конфликта как крайний метод, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Это, например, 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).

Другие исследователи современной конфликтологии (Э.А. Уткин, В.Н. Кудрявцева, Д.А. Петровская, А.Н. Олейник, Л. Коузер и др.) выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях [37].

К первому относится «авторитарный тип», когда разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные особенности: руководитель видит и слышит только себя, стремиться к «победе» любой ценой и считает, что сотрудники обязаны подчиняться; сомнения в правильности его решений недопустимы; конфликты рассматриваются как человеческие слабости; управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации. При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы: убеждение и внушение, попытка согласовать непримиримые интересы, метод «игры» (когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы) [37].

Основным преимуществом авторитарного типа разрешения конфликта является то, 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 через определенное время.

Второй тип является «партнерским типом» разрешения конфликта. Здесь применяются конструктивные способы и имеет место конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. С помощью различных методов руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении.

Партнерский тип конфликта, несомненно, имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить, хотя бы в какой-то мере, интересы сторон [37].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури подразделяют эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: структурные и межличностные. Авторы отмечают, что при управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методiku. Ими выделены четыре структурных метода разрешения конфликта в организации: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений [26].

Далее подробнее рассмотрим подходы к решению конфликтов в педагогическом коллективе.

Основными задачами при возникновении конфликтов и их преодолении можно считать оптимизацию деятельности самого руководителя и формирование программы деятельности подчиненных.

Проблема личной эффективности руководителя в преодолении конфликтов и сохранении положительного социально-психологического климата

в коллективе рассматривается на стыке различных областей психологического знания: психологии личности, социальной психологии, психологии труда. М. Мескон, Р. Стогдилл, А.А. Деркач, Т.С. Кабаченко, Р.Л. Кричевский, С.Д. Резник и др. ученые подчеркивают, что «его знания, профессиональный и житейский опыт, деловые и личностные качества – центральное понятие организационной структуры любой компании» [13].

По словам В.Л. Семикова, «индивидуальность коллектива специалистов в значительной степени является отражением индивидуальности его руководителя, его личных качеств и способностей» [58].

Однако, в полной мере, личность руководителя, его самосовершенствование и саморазвитие, а также организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности находится в поле зрения психологии управления. Образовательные учреждения относятся к организационным системам, в основе функционирования которых лежит реализация отношений типа «человек-человек». Субъект управления вступает в область управления людьми, группами, коллективом педагогов, т.е. именно человеческие ресурсы находятся в центре концепции управления. Соответственно наполнение управления педагогическим коллективом психологическим содержанием становится объективной закономерностью [42].

Руководителю важно постоянно быть в курсе изменений различных подструктур, отражающих процесс развития группы педагогов как коллектива. Особое внимание должно уделяться формированию благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективе, снятию возникающих напряжений, предупреждению конфликтов и разрешению конфликтных ситуаций.

Между удовлетворением, получаемым от работы, и эффективностью деятельности существует определенная позитивная связь. Положительным моментом в повышении уровня удовлетворенности педагогов своим членством в данном коллективе является укрепление уверенности в своей образо-

вательной организации, четкое понимание целей деятельности, соблюдение условий труда и социальных гарантий.

Модернизация системы образования в стране внесла коррективы в представления о характере управленческой деятельности руководителя любого образовательного учреждения. Осуществление нововведений встречает более сильное сопротивление и часто сопряжено с целым рядом противоречий в коллективе, приводящим к конфликтам, одним из которых является стремление системы к сохранению стабильного положения. Ведь при создании нового, внедрении новшеств, происходит разрушение стереотипов, сложившегося порядка вещей.

По мнению А.А. Майер, управление инновационными процессами в образовании предполагает деятельность по созданию, внедрению, распространению новшеств, обеспечивающих качественно новые результаты в решении традиционных и новых задач воспитания и образования [33].

Соответственно в задачи руководителя входит концептуальное изучение нововведений в образовании, нормативно-правовых документов; информационное и методическое обеспечение коллектива по вопросам введения инноваций; выбор стратегии и путей обновления содержания и технологий образовательного процесса; реализация условий подготовки педагогов к внедрению инноваций; поддержание стремления членов коллектива к изменениям и повышению профессионального уровня [37].

Для повышения удовлетворенности работой руководителю необходимо укреплять уверенность педагогов в своей организации. Положительным фактором выступает осознание членами коллектива преимуществ работы в данной организации – особые правила, ценности, традиции, составляющие «визитную карточку» учреждения. Как правило, эффективные организации, с большим опытом работы, имеют высокую культуру и прочные традиции. Они оказывают громадное, но ненавязчивое влияние на настроение, поведение и развитие человека и коллектива. Традиции – это мощный социально -

психологический фактор, стабилизирующий жизнь, деятельность, взаимоотношения, структуру коллектива. Они образуют слой устойчивых форм активности организации, характерные черты которых саморегуляция, ориентация на удовлетворение потребностей сотрудников, развитие и воспроизводство духовных ценностей. Традиции формируются по мере накопления опыта совместной жизни и олицетворяют устойчивость, относительную независимость культуры организации от смены персонального состава. Внешне они проявляются через комплекс групповых и межличностных действий, которые направлены на удовлетворение коллективных и индивидуальных потребностей [30].

Другим путем решения конфликтов в педагогическом коллективе является удовлетворение потребностей членов коллектива. Оно тесно связано с изучением мотивации конкретного сотрудника. Иначе говоря, руководителю необходимо знать, что побуждает людей работать, что каждый из них хотел бы в результате своей деятельности получить. Основными мотивами педагогов являются:

- интерес к работе с детьми и моральное удовлетворение от результатов деятельности;
- стремление к повышению профессионального мастерства;
- необходимость признания своих заслуг и своей личности;
- стремление проявлять свои лучшие качества, ощущать приподнятость и энтузиазм, уважение к своему мнению;
- ощущение сплоченности с коллегами, атмосферы поддержки и взаимопомощи и т.д.

В связи с этим перед руководителем стоит задача выработать и сформировать новое отношение к членам коллектива. К своим сотрудникам надо относиться как к главной творческой силе, поддерживать и стимулировать новаторство и инициативу. Доверие к членам педагогического коллектива выражается, в частности, в умении положиться на те решения, которые при-

нимает каждый педагог в рамках выполнения свои профессиональных обязанностей, делегирование самоуправления в образовательном процессе, допущение возможных поисковых ошибок, предоставление более гибких условий контроля [35].

Необходимым показателем благополучия в коллективе, на него следует обратить пристальное внимание, является сплоченность коллектива. За термином «сплоченность» скрывается нечто единое, целостное. С одной стороны, это должно уберечь коллектив от внутренних конфликтов, с другой – способствовать успешности достижения им конечных результатов деятельности. Анализ этой проблемы говорит о сложности и неоднозначности ее практического решения.

Важно знать свой педагогический коллектив, сильные и слабые стороны каждого. Опираясь на них, можно сформировать такую систему психолого-педагогического сопровождения деятельности педагогов образовательной организации, в которой педагогическая поддержка будет адресной (дифференцированной), следовательно, более эффективной. Психологическое самочувствие педагога также оказывает непосредственное влияние на всю атмосферу образовательной организации, снижающую эффективность воспитания и обучения детей, повышают конфликтность во взаимоотношениях с воспитанниками, родителями, коллегами, разрушают психическое здоровье, обуславливают высокую напряженность, агрессивную самозащиту, подавляют творческую активность.

Еще один значимый фактор сплочения коллектива, во многом зависящий от самого руководителя, – это используемый им управленческий стиль. Н.И. Пономарев отмечает, что руководитель нового типа присуще многомерное экономико управленческое мышление, способность думать и действовать многовариантно. Такой руководитель не выступает в традиционной роли «начальника-повелителя», «командира-указчика», а влияет на коллектив пре-

имущественно демократичными методами, а в его деятельности преобладает установка на инициативность [42].

Помимо стиля руководства психологический портрет руководителя составляют личные особенности и авторитет.

Следует говорить о трех формах авторитета руководителя: моральном, функциональном и формальном. Моральный и функциональный авторитет образуют психологический авторитет руководителя. Формальный авторитет – это должностной авторитет. Формальный (служебный, должностной) авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Возможности в этом отношении руководителей различных рангов в разных организациях весьма различны, и диапазон их проявления довольно широк. Как указывает Г.Н. Сартан, по оценке психологов возможностей руководителей влиять на своих подчиненных, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% подобного влияния. А полную отдачу руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет. Он состоит из морального и функционального авторитета. Основаниями морального авторитета руководителя служат мировоззренческие и нравственные качества личности. Ядро функционального авторитета составляют компетентность человека, его разнообразные деловые качества, отношение к своей профессиональной деятельности [48].

Хороший руководитель уверен в себе, отличается творческой позицией, сотрудничает с ближайшими помощниками и всеми подчиненными, обладает искусством воспитания у работников стремления к повышению качества труда, готов к риску при реализации нововведений, быстро адаптируется в изменяющихся условиях, опирается не на авторитет должности, а на авторитет, заслуженный своим трудом. По словам С.Ю. Теминой, «перспективный руководитель строго следит за простыми нормами нравственности, нетерпим к любым отклонениям от норм общепризнанной морали, ценит и

оберегает в человеке чувство собственного достоинства. Главное, что хороший руководитель не создает бытовой, трудовой и психологический комфорт только для себя, а обеспечивает такие же условия для подчиненных» [55].

Возникающие конфликты в педагогическом коллективе должны быть обязательно разрешены. Конфликт считается разрешенным, если устранена его причина – конфликтная ситуация. Просто устранение инцидента еще не означает ликвидации конфликта. Для этого необходимо осуществление контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной управленческих функций. Контроль ситуации позволяет оценить соответствие положения дел в коллективе запланированным мероприятиям. При эффективном разрешении конфликта происходит изменение самих оппонентов, их позиций в конфликте, изменении отношения оппонентов к предмету конфликта или объектам конфликта. При этом возможна корректировка задач и плана действий руководителя. В целом для практики разрешения конфликтов необходимыми условиями являются: своевременность, оперативность и гласность.

Обобщая вышесказанное, следует подчеркнуть, что руководитель образовательной организации призван самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве положительных психических состояний педагогического коллектива. К ним относятся следующие: симпатия и притяжение; положительный эмоциональный фон общения среди сотрудников; межличностная привлекательность; чувство сопереживания и соучастия; возможность педагогу в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым, независимо от своих индивидуально-психологических особенностей. Кроме того, педагоги должны быть защищенным с точки зрения охраны труда и социальных гарантий. При сохранении такой благоприятной бесконфликтной атмосферы сообщество педагогов, развиваясь в совместной деятельности, превращается в группу высокого уровня развития – коллектив. Его будет отличать отличающийся профессиональная направленность, подготовленностью, организованность. А это

в свою очередь отразиться на эффективности деятельности образовательной организации.

Выводы по первой главе

Изучение и анализ литературы по проблеме позволил сделать выводы:

Современная наука рассматривает конфликты в трудовом коллективе как неизбежное явление общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов субъектов взаимодействия.

На современном этапе существуют различные подходы к изучению феномена конфликтов. Разнообразие форм конфликтов отражено в многочисленных классификациях исследователей. Наиболее распространенными типами конфликтов в трудовых коллективах являются: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. По значению для развития организации выделяют конфликты конструктивные и деструктивные.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт или изменение целей участников конфликта. Это целостный многоступенчатый процесс, он включает: анализ и оценку ситуации, выбор методов разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности принятых мер и действий по устранению конфликта

Профессиональная педагогическая деятельность, как одна из основных сфер человеческого взаимодействия в обществе, в значительной степени подвержена конфликтному противостоянию. Среди причин, провоцирующих конфликты: неудовлетворенность в плане организации работы, условий труда, недостаточная возможность профессиональной самореализации, психологическая несовместимость сотрудников, трудности взаимодействия с участниками образовательного процесса, стиль руководства и др.

Конфликты в педагогическом коллективе надолго нарушают систему взаимоотношений между субъектами взаимодействия, вызывают глубокие

стрессовые состояния участников конфликта и общую неудовлетворённость результатами деятельности образовательной организации.

Анализ подходов к разрешению конфликтов является необходимым для администрации любой образовательной организации. Характер и содержание переживаемых в педагогическом коллективе конфликтов, определяют его конструктивный и деструктивный сценарий деятельности, а также служит основой для создания моделей управления конфликтами.

Глава 2. Экспериментальная работа по управлению конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации

2.1. Организация констатирующего этапа экспериментальной работы

В соответствии с поставленными задачами проводилась экспериментальная работа. База исследования: Государственное бюджетное профессионально образовательное учреждение «Троицкий педагогический колледж» (г. Троицк). Представим общую характеристику образовательной организации.

Троицкий педагогический колледж — учебное заведение, стремящееся подготовить разносторонних специалистов, способных гибко перестраиваться, работать в детских учреждениях разного профиля, обучать и воспитывать группы детей с различным уровнем подготовки и развития.

У него славная история. Изначально мужская гимназия. В разные годы – педагогический техникум, педагогическое училище, которое в 1998 году получило статус педагогического колледжа. В колледже созданы все условия для постижения тонкостей профессии и комфортной жизни.

В колледже работают высококвалифицированные специалисты, которые вводят студентов в профессию и одновременно сами являются примером профессионального мастерства.

Важнейшим элементом воспитательно-образовательного процесса колледжа является научно-методическая работа. Будущие учителя и воспитатели имеют возможность проявить себя, исследуя педагогическую или психологическую проблему в ходе написания курсовых и дипломных работ, выступая на конференциях различного уровня, пробуя себя в написании статей для популярных изданий и научно-педагогических журналов.

Жизнь современного колледжа наполнена разнообразными событиями, связанными с подготовкой, организацией и участием преподавателей и студентов в мероприятиях, многие из которых стали уже традиционными: научно-практические конференции, фестивали, конкурсы, тематические классные

часы, литературно-музыкальные гостиные, творческие мастерские с постоянно обновляющейся выставкой студенческих работ, краеведческие форумы, спортивные мероприятия.

Цель нашей экспериментальной работы: теоретически обосновать и разработать модель управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Эксперимент включал констатирующий этап и формирующий этапы. Далее представим описание констатирующего этапа экспериментальной работы.

Задачи констатирующего этапа:

- 1) Формирование экспериментальной группы педагогов, характеристика педагогического состава (педагогический стаж, образование, квалификационная категория).
- 2) Подбор диагностического инструментария для обследования педагогического коллектива
- 3) Проведение обследования, количественный и качественный анализ результатов.

В эксперименте принимали участие 25 педагогов.

Представим некоторые данные по педагогическому составу, участвующему в эксперименте. В таблице 1 отражено распределение педагогов по стажу работы в сфере образования.

Таблица 1 - Распределение педагогов по стажу работы в сфере образования

0-3года		3-5 лет		5-10 лет		10-20 лет		свыше 20 лет	
Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
2	8%	5	20%	0	0%	6	24%	12	48%

По данным таблицы 1 можно видеть, что педагогический состав колледжа является достаточно возрастным. Среди участников 48% чел. - педагоги

со стажем более 20 лет. Еще 24% - педагоги со стажем 10-20 лет. Совсем нет группы по стажу 5-10 лет работы. В последние годы наметилась тенденция притока новых кадров: 8% - молодые специалисты, также 20% педагогов имеют стаж до 5 лет.

Для стабильной работы коллектива желательно иметь работников разного возраста и стажа. Сочетание в педагогическом коллективе людей опыта, профессионального мастерства наряду с молодыми творческими личностями, как правило, дает положительный результат, «размыкая» сосредоточие педагогов на себе самих и своей деятельности.

В таблице 2 отражено распределение педагогов по уровню образования.

Таблица 2 - Распределение педагогов по уровню образования

Среднее специальное		Неоконченное высшее		Высшее		Второе высшее	
Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
6	24%	1	4%	17	68%	1	4%

По данным таблицы 2 большинство педагогов (68%) имеют высшее образование. Среди 24% участников со средним специальным образованием – 6 чел. (в основном стажисты) и 1 чел. Имеет два высших образования. На современном этапе развития образования профессиональный стандарт педагога требует обязательного наличия высшего образования. Администрация должна обеспечить условия для обучения своих работников, поощрять их стремление повысить уровень образования.

В таблице 3 отражено распределение педагогов по наличию квалификационной категории.

Таблица 3 - Распределение педагогов по наличию квалификационной категории

Соответствие занимаемой должности		Первая квалификационная категория		Высшая квалификационная категория	
3	12%	15	60%	7	28 %

Данные таблицы 3 говорят о том, что большинство педагогов имеют первую квалификационную категорию. 28% педагогов – высшую категорию. На сегодняшний день соответствуют занимаемой должности (без категории) – 12% педагогов (среди них 2 чел. - молодые специалисты). Есть потенциал для профессионального роста.

В программу констатирующей диагностики нами были включены следующие методики:

- 1) Методика «Оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе».
- 2) Анкетирование педагогов «Конфликты в педагогическом коллективе»
- 3) Методика «Оценка удовлетворенности работой» (по В.А. Ядову).
- 4) Методика «Определение стиля поведения в конфликтной ситуации» (К.Томас).
- 5) Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

Выбор методик обусловлен целями исследования, позволяет наиболее полно и объективно оценить реальное положение дел – психологический комфорт, наличие или отсутствие конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации, выявить возможные факторы, провоцирующие возникновение конфликтов.

Проанализируем данные обследования, полученные по каждой методике.

I. Обследование по методике «Оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе».

Цель методики: определение реального уровня психологического климата в коллективе; оценка сформированности группы как коллектива.

Следует подчеркнуть, что методика позволяет при многократном исследовании проследить динамику развития психологического климата в коллективе.

Процедура обследования: диагностика проводится индивидуально. Участникам предлагается бланк опросника с утверждениями – «Положительные особенности» и «Отрицательные особенности».

Инструкция для участников: «Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства в вашем коллективе. Прочтите сначала предложенный текст справа, затем – слева. После этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине».

Оценки:

+ 3 - свойство, указанное слева, проявляется в коллективе всегда;

+ 2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

+ 1 - свойство проявляется достаточно часто;

0 - ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно или то и другое проявляются в одинаковой степени;

- 1 - достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

- 2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

- 3 - свойство проявляется всегда.

Далее оценки каждого опрошенного участника перекодируются в баллы, как указано таблице 4.

Таблица 4 - Перевод оценок в баллы по методике «Оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе»

Оценка	3	2	1	0	-1	-2	-3
Баллы	7	6	5	4	3	2	1

Обработка данных:

- для каждого опрошенного вычисляется коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата (K): складываются баллы по всем 13 пунктам анкеты и полученная сумма делится на количество этих пунктов, т.е. на 13;

- вычисляется средний коэффициент субъективных оценок социально-психологического климата ($K_{ср}$): складываются коэффициенты субъективных оценок всех членов группы, полученная сумма делится на количество опрошенных.

$K_{ср} = \text{Сумма баллов по } n\text{-мому пункту, поставленных всеми опрошенными} / \text{количество опрошенных участников эксперимента.}$

Интерпретация результатов:

Полученный $K_{ср}$ может изменяться от 1,0 до 7,0. Чем выше коэффициент, тем благоприятнее оценка психологического климата:

5,5 – 7,0– благоприятный, здоровый;

4,7 – 5,4– неустойчивый, но достаточно благоприятный;

3,9 – 4,6– средне благоприятный;

1,0 – 3,8– неблагоприятный.

Также можно проанализировать конкретные пункты опросника. Чем ниже оценивается коллективом тот или иной пункт, тем больше неудовлетворенность сотрудников этой стороной взаимоотношений в педагогическом коллективе.

Анализируя ответ, мы отметили, что в целом у педагогов преимущественно преобладают положительные оценки по всем параметрам. Среди всех участников только несколько участников дали много отрицательных оценок. Были такие мнения: «в коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей»; «коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах»;

«группировки конфликтуют между собой»; «молодые чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность»; «коллектив разделяется на «привилегированных» (стажистов) и «пренебрегаемых» (новеньких, с малым стажем). Объективными причинами могут быть следующие: распад коллектива на неформальные группы, взаимное недоверие, психологическая несовместимость отдельных членов, особенности темперамента сотрудников (в частности, излишняя эмоциональность, которая приводит к межличностным конфликтам) и др.

Также был один педагог, который высказался крайне негативно, положительных ответов не было, они очень сильно отличаются от других, даже отрицательных результатов. Этот педагог расценивает климат в коллективе как крайне неблагоприятный.

На втором этапе обработки мы получили среднюю величину по коллективу. Показатель составил – 5,2 балла. Это говорит, что общий психологический климат в коллективе в целом благоприятный, но недостаточно устойчивый. Есть некоторые проблемы, обусловленные определенными внутренними противоречиями. Их необходимо решать администрации образовательной организации, чтобы улучшить психологическую атмосферу и предупредить возникновение конфликтов. Следует обратить внимание на самочувствие каждого педагога в коллективе, выявить, чем вызвана неудовлетворенность (эмоциональные отношения, статус в школе, самореализация и др.).

II. Анкетирование педагогов «Конфликты в педагогическом коллективе».

После оценки общего психологического климата было проведено анонимное анкетирование педагогов.

На вопрос «Бывают ли конфликты в вашем педагогическом коллективе?» ответы распределились следующим образом, что показано на рисунке 1.

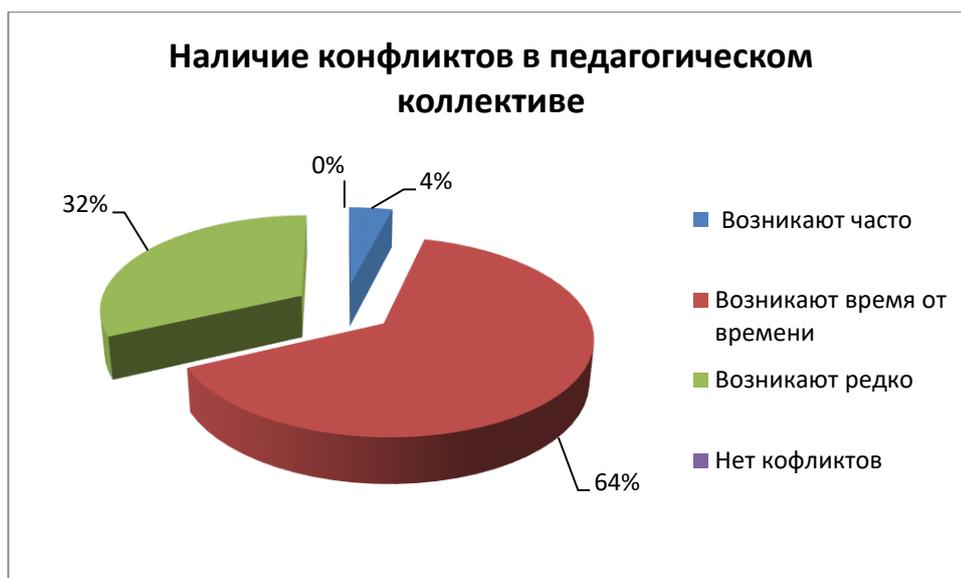


Рисунок 1 - Наличие конфликтов в педагогическом коллективе.

По данным рисунка можно видеть, что большинство педагогов (64%) отмечают конфликты в коллективе время от времени, причем 4% (1 педагог), уверен, что они возникают часто. 32% участников считают, что конфликты в коллективе – редкое явление. Возможно, некоторые их не замечают, либо игнорируют. В некоторых случаях это опасно, поскольку, не замечая разногласий, члены коллектива не будут отстаивать свою точку зрения и решать спорные вопросы, что в итоге может привести к образованию новых внутренних конфликтов.

На вопрос «Какие конфликты чаще всего происходят в вашем коллективе?» ответы распределились следующим образом, что показано на рис. 2.

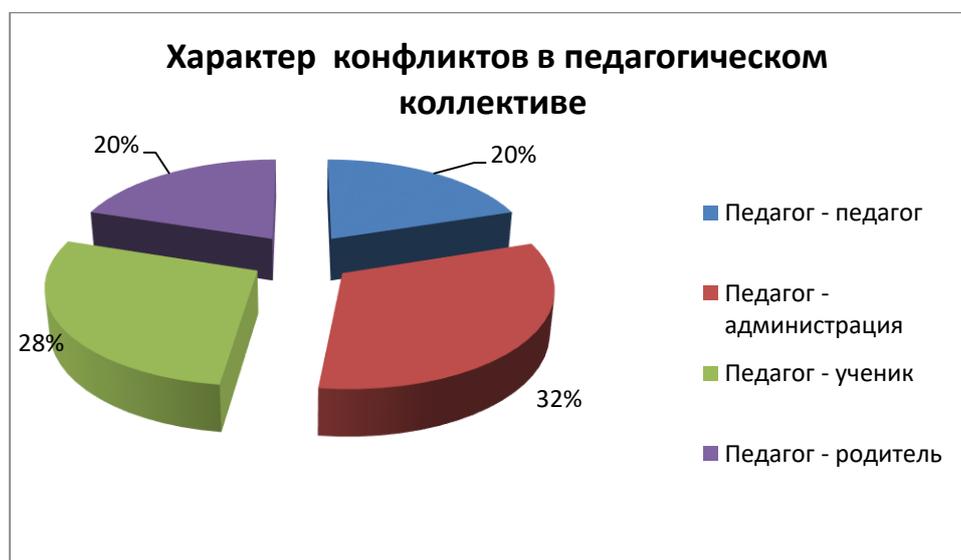


Рисунок 2 - Характер конфликтов в педагогическом коллективе.

По данным рисунка можно видеть, что большая часть конфликтов происходит внутри педагогического коллектива между педагогами и администрацией (20% и 32%); также существуют конфликты со студентами (28%) и родителями (20%).

Поясняя ответы, участники, назвали следующие факторы, обуславливающие конфликты педагогов и администрации:

- нарушения трудовой дисциплины, слишком высокие требования к коллективу, подбор и расстановка педагогов на классы, отдельные организационные условия труда (расписание, график работы и т.д.);

Среди причин конфликтов педагогов были названы следующие:

- нарушение этики общения (столкновения педагогов разного возраста, между разными группами педагогов); невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом; несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему.

Причинами конфликтов между педагогами и студентами стали следующие:

- невыполнение требований педагога нарушение дисциплины студентом, неуважительное отношение студента к педагогу, неприязнь обучающегося к педагогу и наоборот.

Возникновение конфликтов между педагогами и родителями обусловлено следующими причинами:

- невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию своих детей, недовольство родителями результатами обучения детей в колледже, недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в группе и нарушение этики общения.

На вопрос «Как Вы относитесь к конфликтам на работе?» были получены следующие ответы, которые отражены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Отношение педагогов к конфликтам на работе.

По данным рисунка можно видеть, что большинство опрошенных высказали негативное отношение к конфликтам (40%). Значительная часть участников отметили нейтральное отношение (20%), а также затруднились ответить (24%). Педагоги не до конца осознали для себя, как конфликты влияют на их деятельность. Соответственно нельзя говорить о продуктивности решения потенциальных конфликтов в коллективе, безразличное отношение не приведет к решению возникающих противоречий. Только 16% педагогов высказались позитивно в отношении возникающих конфликтов. Можно сказать, что они рассматривают их как качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения целей.

Действительно, конфликты позволяют пересмотреть некоторые противоречия в трудовом коллективе, что в конечном итоге положительно скажется на эффективности деятельности образовательной организации. В нашем случае, анкетирование показало, что в педагогическом коллективе необходимо комплексно подходить к решению проблем: произвести некоторые изменения в организации взаимоотношений между администрацией и коллективом; развивать навыки неконфликтного поведения педагогов с обучающимися и родителями и главное – всем педагогам необходимо учиться работать в

команде для достижения общей цели, уметь решать межличностные проблемы.

III. Обследование по методике К. Томаса «Стиль поведения в конфликтной ситуации».

Цель методики: определение типичных способов реагирования на конфликтные ситуации; оценка степени адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

К. Томасом выделяется 5 способов регулирования в конфликте: соревнование (соперничество), приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

К эффективному способу преодоления конфликтов автор относит «сотрудничество». Это активная форма поведения в конфликтах. «Соперничество» является самым опасным стилем, который может перевести внешний конфликт в прямую конфронтацию и столкновение с применением силы. Такой стиль наименее эффективен. При «компромиссе» либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. В то же время, компромисс занимает промежуточное положение, совмещая в себе и активную и пассивную формы реагирования. Стили «избегание» и «приспособление» характеризуются пассивной формой поведения участников конфликта.

Опросник состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар (1 суждение – ответы а и б).

Инструкция: «Внимательно прочитайте каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете».

Обработка результатов:

Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом. Количество баллов, набранных опрошенным по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих

форм поведения в конфликтных ситуациях.

Покажем итоговые результаты обследования на рисунке 4.

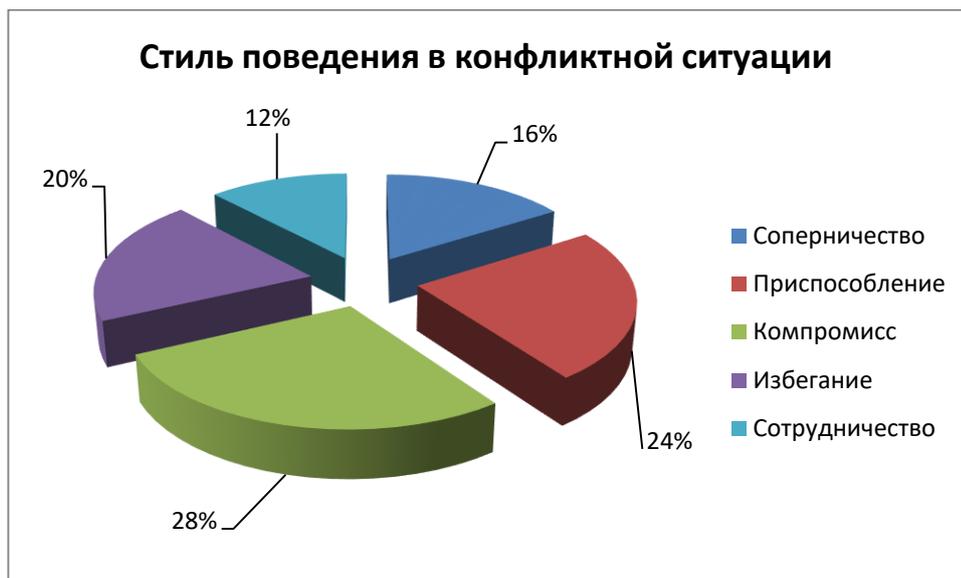


Рисунок 4 - Стиль поведения педагогов в конфликтной ситуации.

По рисунку становится ясно, что в педагогическом коллективе преобладают не самые эффективные способы преодоления конфликтов: приспособление (24%), избегание (20%). Чаще педагоги стремятся идти на компромисс – 28%. В целом это говорит, что при решении спорных ситуаций педагоги готовы учитывать позицию другого участника конфликта, присутствует стремление к активным формам реагирования на ситуацию. Только 12% педагогов на сегодняшний день готовы к сотрудничеству. А в открытой конфронтации пребывают 16% педагогов. Этой части коллектива следует разъяснить негативные последствия такого реагирования и способствовать переходу к более эффективным способам решения спорных ситуаций.

IV. Обследование по методике «Оценка удовлетворенности работой».

Данная методика позволяет более конкретно определить те показатели, которые влияют на удовлетворенность сотрудников работой, а также косвенно выявить возможные причины возникновения конфликтов в организации. Бланк методики представлен в Приложении 3. Утверждения были нами частично переработаны и адаптированы для обследования в педагогическом коллективе.

Процедура обследования: участникам предлагается заполнить бланк методики, который содержит 14 утверждений и 5 вариантов ответов со шкалой оценок от 1 до 5 баллов. Критерии оценок:

- 5 - вполне удовлетворен;
- 4 - удовлетворен;
- 3 - не вполне удовлетворен;
- 2 - не удовлетворен;
- 1 - крайне не удовлетворен.

Инструкция для участников: «Прочитайте показатели и поставьте свою оценку этому показателю от 1 до 5».

Обработка и оценка результатов: суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты. По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Показатели:

- 15-20 баллов – полностью удовлетворен работой;
- 21-32 баллов – удовлетворен;
- 33-44 баллов – частично удовлетворен;
- 45-60 баллов – крайне не удовлетворен.

Представим результаты участников наглядно на рисунке 5.

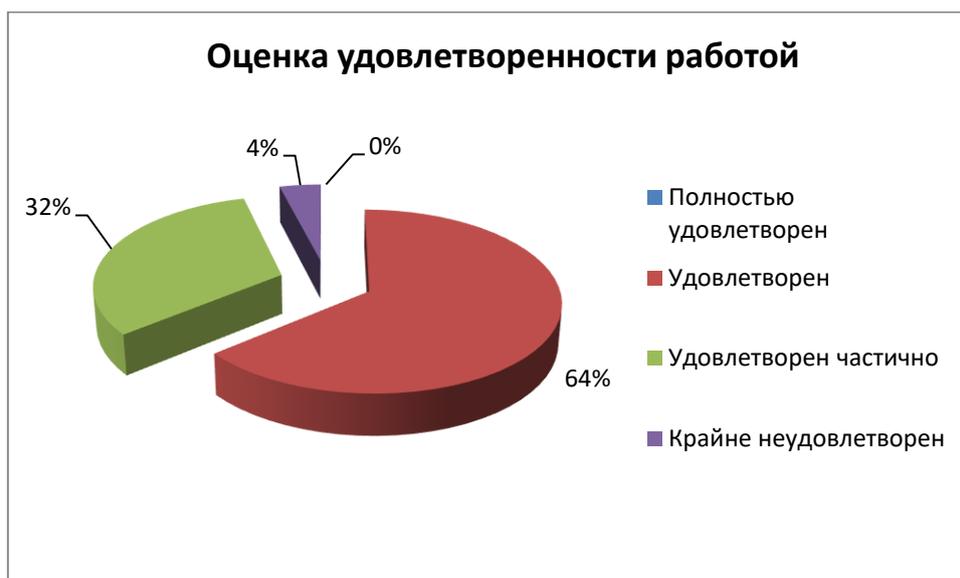


Рисунок 5 - Результаты обследования по методике «Оценка удовлетворенности работой»

Согласно полученным результатам, можно сделать вывод, что среди педагогов нет полностью удовлетворенных работой, но большинство (64%) в целом удовлетворены условиями труда; 32% отмечают отдельные показатели, которые влияют на степень удовлетворенности работой. Только 4% (1 педагог) крайне не удовлетворены своей работой.

На рисунке 6 представлены наиболее значимые показатели, влияющие на степень удовлетворенности работой педагогов.

Итак, по данным обследования можно сделать следующие выводы:

- Наиболее значимыми показателями удовлетворенности работой для педагогов являются следующие: возможность работы именно в этой образовательной организации (престиж учреждения) - 80%, хорошие условия труда - 88%, четкие функциональные обязанности - 80%, организация рабочего времени в течение учебного года (нагрузка, расписание и др.) - 64%.



Рисунок 6 - Факторы, влияющие на степень удовлетворенности работой.

- Для 64% имеет значение стиль руководства и для 60% компетентность руководителя учреждения. Среди участников были те, кто считает, что

в учреждении есть «приближенные к начальству» педагоги, которые определяют общий стиль отношений в коллективе.

- Только 32% назвали существенным фактором материальную составляющую труда. В тяжелых экономических условиях педагоги ценят стабильность выплаты зарплаты. Хотя практически все педагоги высказывались о желании получать более высокую зарплату по результатам своего труда, приводили примеры коллег из других образовательных школ.

- Значительное число педагогов (80%) указали на высокие требования к компетенции, уровню образования при осуществлении профессиональных обязанностей со стороны руководства, родителей воспитанников. Это связано с введением Федеральных государственных образовательных стандартов образования, а также других инноваций в современных условиях модернизации образования. У многих педагогов проявляется состояние эмоционального напряжения, возникают конфликты с администрацией и родителями. В современных условиях необходимо постоянно совершенствоваться, быть гибкими, принимать изменения, повышать свою квалификацию. Особенно сложно в этих условиях работать педагогам-стажистам, чей опыт, несомненно, очень важен, но при этом они часто бывают консервативны, с большим трудом идут на перемены. Также испытывают затруднения и молодые специалисты, у которых не хватает педагогического опыта и мастерства.

- Для 40% педагогов важным фактором является сплоченность коллектива, а для 48% - межличностные отношения в коллективе. Не все педагоги довольны распределением групп, нагрузки, расстановкой кадров. Некоторые указывают на психологическую несовместимость в отношении своих коллег. Определенная часть педагогов говорят о межличностных конфликтах в коллективе, что сказывается на их психологическом состоянии. Практически все отмечают высокий уровень требований со стороны родителей и периодически возникающие трудности взаимодействия с ними. Здесь необхо-

димо обучение методам саморегуляции, способам эффективного взаимодействия с окружающими, конструктивного решения возникающих противоречий и конфликтов.

- 48% педагогов высказались за необходимость признания заслуг и возможность самореализации (распространение своего педагогического опыта, публикации, участие в конкурсах). Недостаток внимания на этот фактор со стороны руководства также способствует возникновению недовольства среди сотрудников.

Учитывая все перечисленные факторы, можно выстроить систему работы организации, которая будет предупреждать возникновение противоречий в коллективе.

V. Обследование по методике «Определение стиля руководства трудовым коллективом».

Цель методики: оценка стиля руководства педагогическим коллективом.

Процедура обследования: основу методики составляют утверждения, отражающие различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. В бланке содержится 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в.

Инструкция: «Внимательно прочитайте все три утверждения в составе каждой группы и выберите одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой».

Анализ результатов: интерпретация проводится в соответствии с ключом. Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

Директивный компонент (Д)

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (П)

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент (К)

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

При анализе результатов было отмечено, что мнения членов педагогического коллектива разделились: 32% педагогов считает, что преобладает директивный компонент управления, 44% педагогов высказались за коллегиальный компонент руководства, а 24% педагогов – за попустительский компонент руководства.

Разногласия в оценке стиля руководства, говорят как об отсутствии сплоченности коллектива, нестабильности психологического климата (что подтвердилось ранее), так и о возможных тактических ошибках в управлении образовательной организации. Руководителем не выработана единая позиция ко всем членам коллектива, отсутствует индивидуальный подход к педагогам в соответствии с личностными особенностями. На это необходимо своевременно реагировать, чтобы не допустить конфликтов.

Таким образом, на констатирующем этапе был проведен анализ состояния конфликтов в образовательной организации ГБПОУ «Троицкий педаго-

гический колледж» (г. Троицк). Результаты и выводы станут основой работы путей разрешения конфликтов в педагогическом коллективе.

2.2. Модель управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж»

На формирующем этапе экспериментальной работы на основе анализа данных диагностики нами была разработана модель управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж» (г. Троицк).

Необходимость обновления функций управления конфликтами диктуется особенностями современной образовательной ситуации. Руководитель, своевременно реагируя на негативные стороны деятельности педагогического коллектива, создавая условия для сохранения психологического комфорта, будет тем самым способствовать стабильности работы образовательной организации, стимулировать профессиональный рост и развитие сотрудников. Это в свою очередь обеспечит эффективность деятельности образовательной организации и повышение качества образовательного процесса.

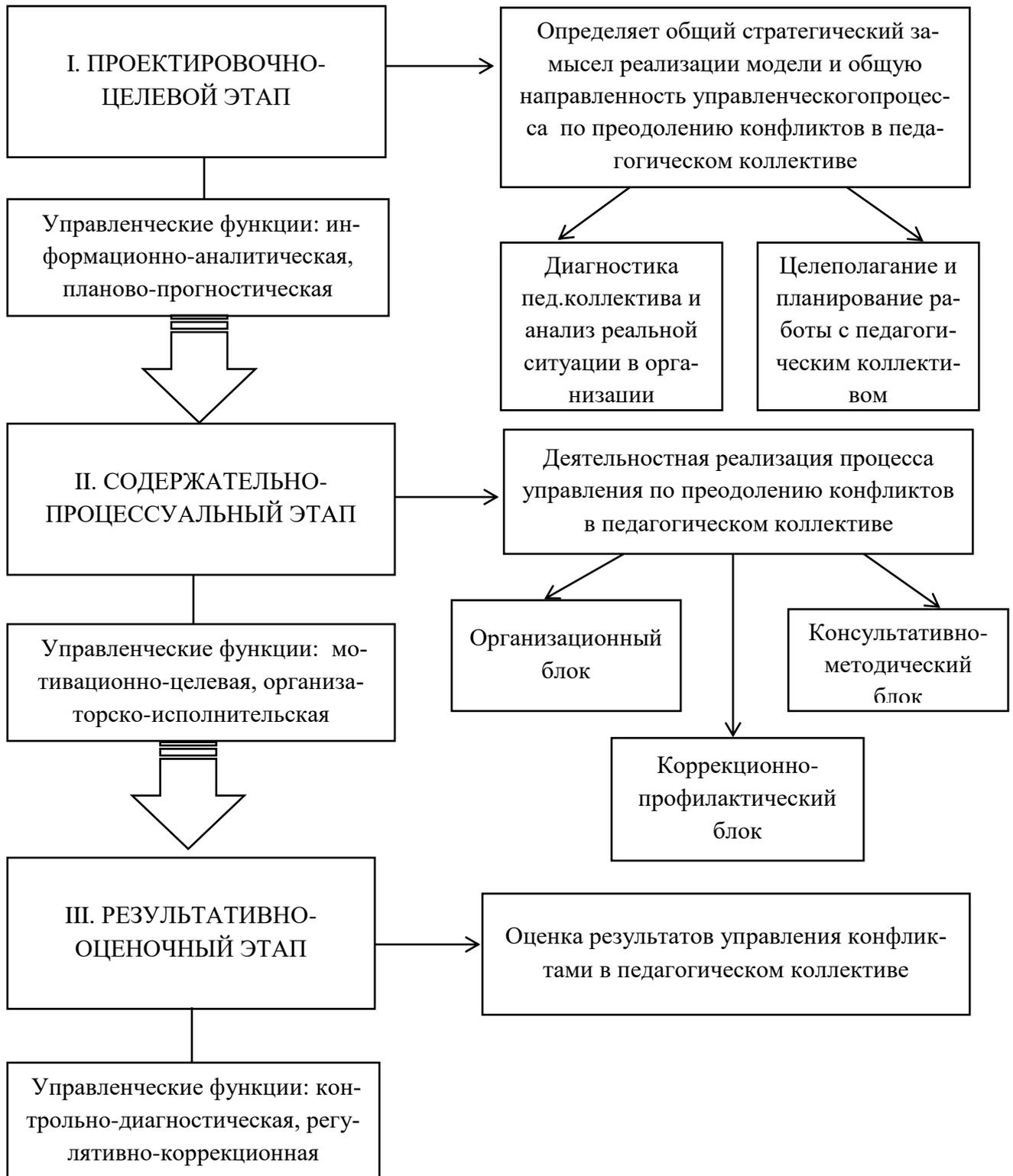


Рисунок 7 - Модель управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж» (г.Троицк)

Модель (от англ. – «model») – это «упрощённый мысленный или знаковый образ какого-либо объекта, системы объектов или протекающих в них

процессов, явлений, используемый в качестве заместителя и средства оперирования».

Представим разработанную модель наглядно на рисунке 7.

С помощью модели показано, как выглядит система управления конфликтами в педагогическом коллективе, каким образом она воздействует на объект управления, чтобы управляемая образовательная организация могла добиться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечить свою конкурентоспособность.

Модель имеет конкретно-практическое содержание, является целостной, в ней показана взаимосвязь этапов, отражена логика процесса решения конфликтов в педагогическом коллективе. Организация работы предполагает интеграцию усилий не только администрации, но и педагогов-методистов, социально-психологической службы колледжа.

Подробнее раскроем структуру модели, опишем содержание работы.

I. Проектировочно-целевой этап определяет общий стратегический замысел реализации модели и общую направленность управленческого процесса по преодолению конфликтов в педагогическом коллективе.

Первоначально проводится анализ реального положения дел в образовательной организации. По поручению руководителя с помощью социально-психологической службы проводится диагностика. Методы диагностики педагогического коллектива: беседы, наблюдения за образовательным процессом (урочная и внеурочная деятельность), анкетирование педагогов (при необходимости обучающихся, родителей), тестирование и др. Обследование включает изучение психологического климата, оценку удовлетворенности работой среди сотрудников, оценку стиля руководства и т.п.

По итогам диагностики ответственным составляется справка для руководителя. Далее проводится совещание при директоре, где определяются основные задачи и векторы работы по преодолению выявленных негативных тенденций в педагогическом коллективе.

II. Содержательно-процессуальный этап включает непосредственную деятельность по решению выявленных конфликтов в педагогическом коллективе в образовательной организации.

Поскольку в основе конфликтов лежат многие факторы, то вся деятельность на данном этапе будет осуществляться в нескольких направлениях.

Можно выделить 3 функциональных блока: организационный блок, консультативно-методический блок, коррекционно-профилактический блок.

Организационный блок.

Мероприятия организационного блока осуществляет непосредственно администрация образовательной организации (директор, заместитель директора по УВР, заместитель директора по АХЧ, по безопасности и охране труда). К ним относятся:

1. Мероприятия по улучшению условий труда:

- разработка (корректировка) локальных нормативных актов образовательного учреждения, содержащих нормы трудового права;
- обеспечение условий безопасности труда;
- текущий ремонт помещений, материально-техническое оснащение классов;
- обеспеченность техническими средствами, необходимыми пособиями;
- наличие и оборудование учительской (методического кабинета);
- приведение штатного расписания в соответствие с нормами труда и отдыха;
- обеспечение нормальной загрузки педагогов на учебный год, составление расписания с учетом пожеланий сотрудников, с допустимым количеством перерывов («окнами»);
- своевременная организация замен отсутствующих педагогов;
- контроль условий труда.

2. Организация работы педагогических кадров:

- подбор, расстановка педагогов по группам;
- организация наставничества над молодыми специалистами;
- разработка должностных инструкций и четкое распределение функциональных обязанностей;
- своевременное информирование педагогов о предстоящих мероприятиях, проверках и т.д.;
- поощрение и создание условий для непрерывного повышения квалификации всеми педагогами;
- оценка профессионального соответствия педагогов и рекомендации к повышению квалификационной категории.

3. Использование методов мотивации и стимулирования педагогических работников.

Данные методы направлены на преодоление конфликтов профессионального развития и самоопределения педагогов. Их использование будет способствовать повышению престижности труда в образовательной организации, развитие творческого потенциала и самореализацию педагогов в профессии.

Поскольку одним из ведущих стимулов в работе педагога является заработная плата, руководителю необходимо:

- в соответствии с новой системой оплаты труда педагогов (НСОТ) отрегулировать использование системы поощрений за высокие результаты и качество выполнения работы, основанной преимущественно на применении индивидуальных надбавок стимулирующего характера, а также премирования за особые достижения в труде; на основе локальных документов, определяющих показатели качества работы;
- обеспечить взаимосвязь между качеством педагогического труда и доходом педагога, справедливое и гласное распределение материальных благ (на основе на основе локальных документов образовательной организации).

Руководитель необходимо выработать гибкую политику нематериального поощрения.

Рассмотрим некоторые примеры практических вариантов решения конфликтов профессионального развития, в зависимости от преобладающих мотивов педагога:

а) При преобладании мотивов самостоятельности, реализации педагогов в профессии как творческой личности необходимо предоставление им большей самостоятельности, возможности самоконтроля, делегировать некоторые полномочия; содействовать в разработке, утверждении и распространении авторских разработок, показов мастер-классов.

б) При преобладании мотивов личного развития, приобретения новой информации по возможности направлять педагогов на курсы, стажировку, переподготовку по специальности; предоставлять время на методическую работу.

в) При преобладании мотивов самоутверждения и социального успеха – предоставлять педагогам возможность распространения опыта работы через семинары, методические объединения, конференции; направлять от организации на ответственные мероприятия различного уровня (городского, областного, федерального значения); активнее привлекать к руководству структурными подразделениями в образовательной организации (например, методические объединения, творческие и экспертные группы); назначать ответственным за наставничество.

г) При преобладании мотивов состязательности – выдвигать педагогов для участия в конкурсах профессионального мастерства, при этом обеспечивая организационно-методическое сопровождение и помощь.

4. Ситуативно-управленческие решения в работе педагогами.

Одним из главных условий работы с персоналом является умение руководителя образовательной организации наладить эффективное взаимодействие со своими сотрудниками. Умелое владение средствами и способами

общения – необходимое профессионально-личностное качество современного управленца. Для сохранения благоприятного психологического климата и предупреждения конфликтов в педагогической среде важно оптимизировать стиль руководства.

Ни один из стилей (авторитарный, демократический, попустительский) не может быть назван плохим или хорошим вне учета конкретных условий. Возможно грамотное использование всех стилей в зависимости от обстоятельств или конкретной ситуации. Здесь необходимо многое зависит от сочетаний знаний и опыта, коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы.

Необходимо внимательное, доброжелательное отношение со стороны руководителя к каждому педагогу. Это касается всех сторонах его жизни: и в обеспечении материальных условий требующихся для успешного труда, и в достижении успехов в образовательной работе, и в повышении его общей и педагогической культуры. У каждого могут быть свои достоинства и недостатки, интересы и запросы, поэтому нельзя подходить ко всем педагогам с одной и той же меркой, как в требовательности, так и в помощи. Если руководитель учитывает ситуацию, подходит дифференцированно к решению возникающих вопросов, тогда он может рассчитывать на творческую работу педагога и соответственно на приобретение им личного опыта взаимной ответственности.

Методы воздействия в конфликтных ситуациях:

а) Убеждение – воздействие на волю работника при помощи логических средств, направленных на снятие напряженности в коллективе, психологических барьеров.

б) Внушение – целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления путем влияния руководителя на психику подчиненного. Этот метод особенно эффективен в конфликтных ситуациях, поскольку с его помощью можно непосредственно воздействовать на волю работника. Вну-

шаемость во многом зависит от авторитета руководителя, его высоких морально-психологических качеств.

в) Подражание – воздействие на волю работника посредством личного примера. Так, руководитель может либо сам продемонстрировать образец должного поведения, либо указать на сотрудника, чье поведение может стать образцом. Необходимо понимать, что руководитель, прежде всего, и сам обязан быть образцом в своем поведении и деятельности, т.к. он находится в центре внимания всех членов трудового коллектива. К его поведению приглядываются, его действия обсуждаются и оцениваются. Можно сказать, что руководитель является эталоном поведения для педагогов, для всех тех, кто постоянно контактирует с ним.

г) Вовлечение – побудительный прием, посредством которого работник-исполнитель становится участником процесса подготовки и реализации решений, принятых руководителем.

д) Оказание доверия – психологическое воздействие, выражающееся в подчеркивании, выделении положительных качеств педагога, его опыта, квалификации и т.п., в выражении уверенности в его возможностях, что повышает моральную значимость поручаемого задания.

е) Принуждение – психологическое воздействие на работника, заставляющее его (в некоторых случаях даже вопреки воле и желанию) выполнить соответствующее поручение.

Грамотный стиль руководства и неформальный авторитет будут способствовать сохранению атмосферы психологического комфорта в учреждении, предупреждать, а в некоторых случаях и своевременно гасить возникающие конфликты.

Коррекционно-диагностический блок.

Работу этого блока осуществляет социально-психологическая служба образовательной организации.

Социальный педагог и педагог-психолог колледжа выявляют проблемы, собирают и изучают информацию о состоянии психологического комфорта в коллективе, наличии конфликтов различного уровня. Используется разнообразный диагностический инструментарий: обследование психологического климата в коллективе; диагностика эмоционального выгорания; диагностика уровня тревожности и агрессивности педагогов; диагностика на стрессоустойчивость; диагностика стиля руководства и т.д.

На основании проведенного обследования проводится дальнейший совместный анализ результатов с директором, планирование мероприятий по оптимизации психологического климата и профилактике конфликтов в педагогическом коллективе.

Коррекционная работа направлена на создание таких условий, в рамках которых педагоги могли бы получить профессионально и личностно значимые для них сведения о способах поведения в конфликтных ситуациях и их предупреждении.

Проведение коррекционной работы позволяет решить многие задачи: сохранение психического здоровья педагогов, обучение их методам саморегуляции и релаксации для предупреждения эмоционального выгорания; оказание профессиональной помощи для успешной реализации себя во взаимодействии с участниками образовательного процесса; повышение психологической грамотности педагогов.

Предлагается использовать следующие формы и методы работы:

- консультации (индивидуальные, групповые);
- семинары-практикумы по проблеме;
- тренинги по обучению методам саморегуляции, релаксации и дыхательной технике для предупреждения эмоционального выгорания;
- тренинги, направленные на развитие навыков межличностного общения (с администрацией, коллегами, родителями, обучающимися);
- разработка памяток, методических рекомендаций.

Профилактическая работа предполагает предупреждение и устранение конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на взаимовыгодное решение проблемы, которая привела к столкновению, на снятие противоречий, вызвавших столкновение оппонентов.

Разрешение межличностных конфликтов часто бывает очень сложным процессом, поскольку может быть затруднена рациональная и объективная оценка каждым участником конфликта. Необходимы навыки конструктивного завершения противоречивых ситуаций, помощь в преодолении трудностей может оказать психолог учреждения.

В целом работа данного блока будет способствовать формированию у педагогов психологических знаний и навыков, которые позволят всем членам коллектива эффективно организовывать свою деятельность; строить взаимоотношения с окружающими на взаимовыгодных началах; осознать и осмыслить себя в профессии и общении с другими участниками педагогических взаимодействий.

II. Консультативно-методический блок.

Организацией работы этого блока занимаются заместители директора по УВР. Основное внимание должно быть направлено на обновление содержания образования в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов, повышение профессиональной компетентности педагогов, своевременное оказание им методической помощи, формирование инновационного потенциала педагогов образовательной организации.

На начальном этапе необходимо оценить степень готовности педагогов к изменению целей и содержания образовательной деятельности на современном этапе; выявить уровень владения необходимыми знаниями по современной инновационной политике; определить проблемные стороны и трудности, приводящие к возникновению конфликтов.

В течение учебного года планируется и осуществляется консультативно-методическое сопровождение педагогов.

Для этого используются следующие формы и методы работы:

- семинары (обучающие, теоретико-практические);
- педагогический совет по теме;
- заседания творческих групп педагогов и методических объединений колледжа;
- круглые столы по актуальным проблемам;
- пополнение библиотеки методических ресурсов образовательной организации (новинки литературы, методические пособия, специализированные журналы, периодические издания и т.д.);
- планирование курсов повышения квалификации;
- планирование программы самообразования педагогов;
- поддержание координационных связей с другими образовательными организациями по обмену опытом и т.д.

Реализация вышеперечисленных условий подготовки коллектива к участию в инновационной деятельности будет способствовать снятию напряжения, повышению стрессоустойчивости и росту профессионализма педагогов, преодолению их сопротивления и негативизма происходящим изменениям в сфере образования.

III. Результативно-оценочный этап

На данном этапе осуществляется подведение итогов, оценка эффективности реализации модели управления конфликтами в педагогическом коллективе.

По итогам работы проводится мониторинг ситуации в педагогическом коллективе с использованием раскрытых ранее методов диагностики. Кроме того, администрацией планируются мероприятия внутреннего контроля. Возможна корректировка плана действий.

К ожидаемым результатам реализации представленной модели управления конфликтами в педагогическом коллективе можно отнести следующие показатели:

- сплочение педагогического коллектива, формирование ясных целей деятельности образовательной организации;
- устранение напряженности среди педагогического коллектива, вызванной различными факторами;
- улучшение условий труда; создание атмосферы благополучия и психологического комфорта в учреждении, способствующей росту творческого потенциала педагогов;
- включение педагогов образовательной организации в инновационную деятельность, повышение их профессиональной компетентности и социальной активности;
- повышение качества образовательного процесса.

Представленная модель обладает свойством воспроизводимости, т.е. подразумевается возможность ее применения в любой образовательной организации с учетом специфики и условий конкретного учреждения.

2.3. Рекомендации руководителю образовательной организации по управлению конфликтами в педагогическом коллективе

По итогам экспериментальной работы сформулируем методические рекомендации для руководителей образовательных организаций:

1. Педагогический коллектив является сложной социальной системой, в которой, взаимодействуют и сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными особенностями, складом характера, темпераментом. Труд педагога представляет собой деятельность, насыщенную как положительными, так и отрицательными переживаниями, высоким нервным напряжением, высокой социальной ответственностью. Наличие многих просчетов в организации деятельности образовательной организации, во взаимоотношениях участников образовательного процесса способствует возникновению противоречий и может привести к конфликтам.

2. Психологический климат в коллективе педагогов складывается с учетом специфики профессиональной деятельности, оказывающей существенное влияние на личностное развитие педагогов, характер внутригрупповых взаимоотношений в коллективе и на качество образовательного процесса.

Бесконфликтная и психологически комфортная среда в образовательной организации определяет эмоциональный настрой коллектива и обеспечивает качественные результаты деятельности. Формирование благоприятного психологического климата, предупреждение и своевременное решение конфликтов – это одна из главных задач в работе руководителя. Если не урегулировать конфликт в коллективе, то с большим трудом решаются все остальные вопросы. Решение социально-психологических проблем управления является для руководителя залогом стабильности и успешного функционирования образовательной организации, особенно в модернизации образования.

3. Руководитель несет непосредственную ответственность за состояние благополучия в коллективе: сплачивает людей вокруг общих целей; создаёт условия для удовлетворения их профессиональных потребностей; готовит каждого члена коллектива к совместной деятельности на основе постоянного профессионального развития и саморазвития; устанавливает необходимые деловые отношения; мотивирует и стимулирует труд, создаёт в коллективе атмосферу уважения, доверия и успеха.

4. В создании благоприятной бесконфликтной среды участвует весь педагогический коллектив. Педагогический коллектив начинает жить творческой жизнью только тогда, когда он является единым, объединённым едиными целями. Педагогический коллектив является коллективом тружеников, объединенных чувством ответственности за дело всего коллектива. Сознание личного долга за свою частицу труда вытекает из коллективного долга ответственности,

5. Общие результаты образовательной деятельности зависят от индивидуальных усилий каждого педагога, который своим трудом вносит вклад в дело всего коллектива. При этом вклад каждого педагога получает надлежащее признание, одобрение, поощрение со стороны руководства.

6. Необходимо внимательное, чуткое, заботливое, доброжелательное отношение со стороны администрации к каждому педагогу во всех сторонах его жизни: в обеспечении материальных условий требующихся для успешного труда, в достижении успехов в образовательной работе, в повышении его общей и педагогической культуры. У каждого есть свои достоинства и недостатки, интересы и запросы. Кропотливая индивидуальная работа администрации с каждым человеком позволит такой подход к педагогу, который окажется правильным только по отношению к нему.

Нельзя подходить ко всем педагогам с одной и той же меркой, как в требовательности, так и в помощи. Рассчитывать на творческую работу педагога, а отсюда и на приобретение им личного опыта взаимной ответственно-

сти, можно только в случае, если работать с каждым отдельным педагогом, если эта работа проводится для повышения его мастерства в будущем.

7. Психологические методы играют очень важную роль в руководстве коллективом, т.к. направлены на конкретную личность педагога, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач учреждения.

Перечислим основные правила взаимодействия руководителя с подчиненными:

- никогда не повышать голос на подчиненных, не унижать их достоинство, всегда быть вежливым, деликатным, доброжелательным;
- четко продумать систему управленческих требований, своевременно информировать о них коллектив;
- очень важно показать подчиненным степень важности выполняемой ими работы;
- делегировать подчиненным не только обязанность и ответственность, но и права в рамках поставленной задачи;
- проверка работы педагогов, как правило, усиливает тревожность, приводит к недовольству и нарастанию конфликтности, поэтому лучше подходить к внутреннему контролю с позиций управления успехом;
- анализировать деятельность педагога объективно, не делать резких замечаний, а предлагать конструктивные решения, фиксировать положительные стороны;
- знать реальные заслуги педагогов не по слухам, а вследствие хорошо продуманной системы обратной связи;
- знать эмоциональные и личностные особенности каждого воспитателя и вносить соответствующие коррективы в общение;

- помимо делового общения находить возможность проявить внимание к личным заботам педагога, его здоровью и душевному самочувствию;

- в целом воздействие руководителя на педагогов должно носить положительную энергетическую окраску.

8. Оптимизации психологического климата, предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе способствует и внутренняя работа руководителя над собой. Личность руководителя должны быть образцом для других сотрудников. Необходимо показывать педагогам личный пример работы, выдержки, трудолюбия, заинтересованности в педагогическом поиске и творчестве.

9. Важен общий стиль руководства коллективом. Он выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Следует помнить, что нет, и не может быть, заведомо лучших и худших стилей руководства коллективом. Все зависит от множества объективных факторов существования коллектива, определяющих его жизнедеятельность. Стиль руководства – это один из субъективных факторов, способный в определенных условиях погасить конфликт внутри учреждения.

10. Созданная бесконфликтная среда в педагогическом коллективе определяется по следующим основным показателям: удовлетворенность педагогов взаимоотношениями, процессом труда и руководством; преобладающее позитивное настроение, положительный эмоциональный фон; достаточная психологическая совместимость членов коллектива; высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении; мастерство педагогического общения; сплоченность и сознательная дисциплина; высокая результативность образовательной деятельности; авторитет руководителя.

Таким образом, управление конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации обеспечивается посредством организа-

ции последовательного и целенаправленного управленческого и психолого-педагогического воздействия. Это воздействие направлено на формирование у педагогов таких личностных свойств и качеств, которые способствовали бы построению конструктивных взаимоотношений между ними и другими участниками образовательного процесса, повышению эффективности профессиональной деятельности и раскрытию творческого потенциала каждого сотрудника.

Выводы по 2 главе

Констатирующий этап экспериментальной работы направлен на изучение состояния конфликтов в образовательной организации ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж» г. Троицка. В качестве диагностического инструментария были методики, которые позволяют комплексно оценить реальное положение дел в педагогическом коллективе.

Было установлено, что общий психологический климат в коллективе в целом благоприятный, но недостаточно устойчивый. Есть некоторые проблемы, обусловленные определенными внутренними противоречиями. Анкетирование педагогов показало, что 64% педагогов отмечают наличие конфликтов в коллективе время от времени. Наиболее часто конфликты возникают между педагогами (20%) и между педагогами и администрацией (32%). Также существуют конфликты со студентами (28%) и родителями (20%).

Удалось выяснить мнение участников об основных причинах возникновения конфликтов. Так, в отношениях с администрацией на первый план выходят: несоблюдение трудовой дисциплины и повышенные требования к педагогам. Между педагогами конфликты связаны с нарушением этики общения, недобросовестным отношением коллег, затрудняющим выполнение обязанностей другими педагогами. Конфликты педагогов и обучающихся обусловлены невыполнением требований педагогов, нарушениями дисциплины и т.д. В конфликтах с родителями главными причинами становятся: игнорирование родителями своих обязанностей по воспитанию своих детей, недовольство результатами обучения ребенка в колледже и др.

40% педагогов относятся негативно к происходящим в коллективе конфликтам. Но очень многие проявляют пассивность и безразличие или вступают в открытое противостояние вместо продуктивного взаимодействия. В целом в педагогическом коллективе в педагогическом коллективе преобла-

дают не самые эффективные способы преодоления конфликтов: приспособление (24%), избегание (20%). Возможен также компромисс – 28%.

При обследовании по методике «Оценка удовлетворенности работой» были выявлены факторы, которые могут оказать влияние на возникновение недовольства педагогов. В коллективе нет таких людей, которые были бы полностью удовлетворены работой.

При оценке стиля руководства мнения членов педагогического коллектива разделились: 32% педагогов считает, что преобладает директивный компонент управления, 44% педагогов высказались за коллегиальный компонент руководства, а 24% педагогов – за попустительский компонент руководства. Эти разногласия говорят как об отсутствии сплоченности коллектива, нестабильности психологического климата, подверженности конфликтам, так и о возможных тактических ошибках в управлении образовательной организации.

Разработанная на формирующем этапе модель управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж» имеет конкретно-практическое содержание. В ней отражены этапы работы (проектировочно-целевой, содержательно-процессуальный и результативно-оценочный), раскрыто содержание и логика процесса решения конфликтов на каждом из них. Организация работы предполагает интеграцию усилий не только администрации, но и педагогов-методистов, социально-психологической службы школы. Ожидаемыми результатами внедрения предложенной модели управления будут: сплочение педагогического коллектива, рост творческого потенциала педагогов, повышение их профессиональной компетентности и социальной активности, а главное – повышение эффективности деятельности образовательного учреждения.

По итогам эксперимента также сформулированы рекомендации для руководителей образовательных организаций по решению конфликтов в педагогическом коллективе.

Заключение

Вопросы взаимодействия всех участников образовательного процесса приобретает все большую остроту для современной школы. Представленное исследование рассматривает актуальную проблему путей разрешения конфликтов в педагогическом коллективе на примере ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж».

В ходе выполнения работы были поставлены следующие задачи: проведение теоретического анализа литературы по исследуемой проблеме; проведение экспериментального изучения состояния конфликтов в педагогическом коллективе; разработка модель управления конфликтами в педагогическом коллективе и рекомендаций для руководителя образовательной организации.

В первой главе ходе анализа литературы нами уточнен понятийный аппарат исследования. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов субъектов взаимодействия. Наиболее распространенными типами конфликтов в трудовых коллективах являются: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. По значению для развития организации выделяют конфликты конструктивные и деструктивные. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт или изменение целей участников конфликта.

Педагогические коллективы, как особые социальные группы, подвержены конфликтам очень часто. При этом конфликты надолго нарушают систему взаимоотношений между субъектами взаимодействия, вызывают глубокие стрессовые состояния участников конфликта и общую неудовлетворённость результатами деятельности образовательной организации. Анализ подходов к разрешению конфликтов являются необходимым для администрации любой образовательной организации. Характер и содержание переживаемых в педагогическом коллективе конфликтов, определяют его

конструктивный и деструктивный сценарий деятельности, а также служит основой для создания моделей управления конфликтами.

Экспериментальная работа по разрешению конфликтов в образовательной организации проводилась на базе ГБПОУ «Троицкий педагогический колледж» с участием 25 педагогов. Эксперимент включал 2 этапа: констатирующий и формирующий.

На констатирующем этапе был подобран диагностический инструментарий, с помощью которого изучалось реальное состояние конфликтов в педагогическом коллективе. Были использованы следующие методы: методика «Оценка социально-психологического климата в коллективе», анкетирование педагогов «Конфликты в педагогическом коллективе», методика «Оценка удовлетворенности работой» (В.А. Ядов), методика «Определение стиля поведения в конфликтной ситуации» (К.Томас), методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

Выявлено, что общий психологический климат в коллективе в целом благоприятный, но недостаточно устойчивый. Есть определенные проблемы, вызванные некоторыми противоречиями. На наличие конфликтов время от времени указали 64% педагогов. 32% не замечают разногласий, не придают значения конфликтам, говорят о том, что они происходят очень редко. Характер конфликтов следующий: между педагогами – 20%; между педагогами и администрацией – 32%; между педагогами и студентами – а 28%; между педагогами и родителями – 20%.

Были названы основные причины возникновения конфликтов. Так, в отношениях с администрацией на первый план выходят: несоблюдение трудовой дисциплины и повышенные требования к педагогам. Между педагогами конфликты связаны с нарушением этики общения, недобросовестным отношением коллег, затрудняющим выполнение обязанностей другими педагогами. Конфликты педагогов и студентов обусловлены невыполнением требований педагогов, нарушениями дисциплины и т.д. В конфликтах с родите-

лями главными причинами становятся: игнорирование родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка, недовольство результатами обучения ребенка в колледже и др.

Многие педагоги (40%) высказывают негативно о происходящих конфликтах, но есть и такие, кто относится нейтрально (20%), а также не могут определить своего отношения к ним (24%).

Обследование способов реагирования в конфликтной ситуации показало, что в педагогическом коллективе преобладают не самые эффективные способы преодоления конфликтов: приспособление (24%), избегание (20%). Возможен также компромисс – 28%. К сотрудничеству, как самому продуктивному способу при решении конфликтов, готовы только 12% участников.

К показателям, которые влияют на удовлетворенность сотрудников работой, а также могут стать причиной возникновения конфликтов относятся следующие: условия труда и организация рабочего времени, стиль руководства и компетентность руководителя, высокие требования к компетенции педагогов, сплоченность коллектива и межличностные отношения. В целом 64% педагогов удовлетворены условиями труда. 32% указывают на отдельные недостатки.

Среди членов педагогического коллектива существуют разногласия в оценке стиля руководством образовательной организации: 32% педагогов считает, что преобладает директивный компонент управления, 44% педагогов высказались за коллегиальный компонент руководства, а 24% педагогов – за попустительский компонент руководства. Отсутствие единого мнения говорит как об отсутствии сплоченности коллектива, нестабильности психологического климата, подверженности конфликтам, так и о возможных тактических ошибках руководителя.

На формирующем этапе нами была разработана и представлена модель управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Троицкий

педагогический колледж». В ней выделены следующие этапы: проективно-целевой, содержательно-процессуальный, результативно-оценочный.

Проектировочно-целевой этап определяет общий стратегический замысел реализации модели и общую направленность управленческого процесса по преодолению конфликтов в педагогическом коллективе. На данном этапе существенное значение имеет диагностика и анализ состояния конфликтов в учреждении.

Содержательно-процессуальный этап включает непосредственную деятельность по решению выявленных конфликтов в педагогическом коллективе в образовательной организации. Предполагается три направления деятельности. Организационный блок предусматривает мероприятия по улучшению условий труда и работы педагогических кадров, использование приемов мотивации и стимулирования педагогических работников, ситуативно-управленческие решения в работе педагогами. Работу коррекционно-диагностического блока осуществляет социально-психологическая служба образовательной организации. Их главной задачей является создание таких условий, в рамках которых педагоги могли бы получить профессионально и лично значимые для них сведения о способах поведения в конфликтных ситуациях и их предупреждении. Среди форм и методов работы: семинары, тренинги, консультации, создание методических материалов и памяток и т.д. Содержание работы консультативно-методического блока включает мероприятия, способствующие повышению профессиональной компетентности педагогов, своевременному оказанию им методической помощи, формированию инновационного потенциала педагогов образовательной организации. При этом используются традиционные и современные формы методической работы.

На результативно-оценочном этапе происходит подведение итогов, проводится мониторинг ситуации в педагогическом коллективе и при необходимости осуществляется корректировка плана действий.

Главным ожидаемым результатом внедрения модели управления конфликтами должно стать повышение эффективности деятельности образовательной организации.

Представленная модель обладает свойством воспроизводимости, т.е. подразумевается возможность ее применения в любой образовательной организации с учетом специфики и условий конкретного учреждения.

По итогам экспериментальной работы были сформулированы также рекомендации для руководителей по решению конфликтов в педагогическом коллективе.

Таким образом, поставленные задачи исследования решены полностью, цель достигнута.

Значимость исследования определяется его ориентацией на решение практических задач совершенствования управления конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации.

Список литературы

1. Абрамова, Г.С. Практическая психология [Текст] / Г.С. Абрамова. - М.: Издательский центр «Академия», 2011. - 356 с.
2. Аверин, А.Н. Социальное управление: Словарь-справочник [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: МГУ, 2012. – 200с.
3. Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально - психологические проблемы [Текст] / В.В. Агеев. - М.: «Академия», 2012. - 220 с.
4. Акинина, Н.А. Философия профессиональной успешности. Сценарий образовательного действия с педагогами [Текст] / Н.А. Акинина. // Практика управления ДОУ. – 2015. – №2.
5. Актуальные проблемы психологии в образовании: материалы межрегиональной научно-практической конференции с международным участием 1–3 апреля 2013 года [Текст] / Отв. ред. И.А. Синкевич. – Мурманск: МГГУ, 2014. – Т. 2. – 236 с.
6. Акчурина, В.Е. Педагогический коллектив: интриги [Электронный ресурс] / В.Е. Акчурина. / Практика управления ДОУ – 2016. - №3. // Режим доступа: http://doy.direktor.ru/archive/2016/3/Pedagogicheskiy_kollektiv_intrigi
7. Акчурина, В.Е. Коллектив с «характером» [Текст] / В.Е. Акчурина. // Директор школы. – 2016. - №2.
8. Акчурина, Е. Давайте жить дружно! [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2014. – №8. – С. 39-46.
9. Акчурина, Е. Руководитель в общении [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2014. – №3. – С. 32-37.
10. Акчурина, Е. Типология конфликтов [Текст] / Е. Акчурина // Директор школы. – 2014. – №6. – С. 49-54.
11. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н.П. Аникеева. - М.: Просвещение, 1989. - 224 с.

12. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях Учебное пособие. 2-е изд., перераб. [Текст] / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. — СПб.: Питер, 2013. — 304 с.
13. Анцупов, А.Я. Конфликтология: теория, история, библиография. Учебник для вузов [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шишов. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 551 с.
14. Блейхер, В.М. Толковый словарь психиатрических терминов [Текст] / В.М. Блейхер, И.В. Крук. – Воронеж: НПО Модэк, 1995. – 640с.
15. Варламова, Е.П. Рефлексивная диагностика в системе образования [Текст] / Е.П. Варламова, С.Ю. Степанов. // Вопросы психологии. – 1997. - №5. – С. 28-43.
16. Вересов, Н.Н. Как устранить конфликт в коллективе, или Формула противостояния [Текст] : книга для руководителя / Н.Н. Вересов. – М.: Сентябрь, 2014. – 128 с.
17. Выготский, Л.С. Педагогическая психология [Текст] / Л.С. Выготский. - М.: Педагогика-Пресс, 2000. – 480 с.
18. Гайнутдинов, Р.М. Конфликты в школе [Текст] / Р.М. Гайнутдинов. // Директор школы. – 2016. - №6.
19. Гатальская, Г.В. В школу - с радостью : практическая психология для психология для учителя [Текст] / Г.В. Гатальская, А.В. Крыленко. – Минск :Амалфея, 1998. – 240 с.
20. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2008. – 544с.
21. Голованова, Г.В. Педагогическая команда – инновационный ресурс развития образовательного учреждения [Текст] / Г.В. Голованова, И.М. Захарова, О.А. Семенова и [др] // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2015. - №8.

22. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций [Текст] / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов издателей "Тандем". Издательство "ЭКМОС", 2001. – 320с.
23. Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учебное пособие [Текст] / А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, 2000. - 320 с.
24. Дубровина, И.В. Психология: Учебник для студ. сред.пед. учеб. заведений [Текст] / И.В. Дубровина, Е.Е. Данилова, А.М. Прихожан; Под ред. И.В. Дубровиной. - 3-е изд. стереотип. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 464 с.
25. Зеер, Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студ. вузов [Текст] / Э.Ф. Зеер. – М.: Фонд Мир, 2005. – 336с.
26. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций [Текст] / Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998. – 480с.
27. Калита, И.В. Верить в команду [Текст] / И.В. Калита. // Директор школы. – 2016. - №5.
28. Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред.пед. учеб. заведений [Текст] / Г. М. Коджаспиров, А. Ю. Коджаспирова. - М.: Издательский центр «Академия», 2009. - 176 с.
29. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы. Теоретические и прикладные аспекты [Текст] / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. - М.: Просвещение, 2001.- 242с.
30. Курочкина, И.А. Педагогическая конфликтология: Учебное пособие [Текст] / И.А. Курочкина, О.Н. Шахматова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013. — 229 с.
31. Лурия, А.Р. Природа человеческих конфликтов: Объективное изучение дезорганизации поведения человека [Текст] / Под ред. В. И. Белопольского. - М.: Когито-Центр, 2002.- 527 с.

32. Любимова, Г.Ю. Психология конфликта. Учебно-методическое пособие [Текст] / Г.Ю. Любимов. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 160с.
33. Майер, А.А. Вызовы в педагогической деятельности современного воспитателя [Текст] / А.А. Майер. // Управление ДОУ. – 2015. – №5.
34. Мансуров, Н.С. Морально-психологический климат и его изучение [Текст] / Н.С. Мансуров. - М.: Просвещение. - 1992. - 292 с.
35. Маркова, А.К. Психология труда учителя [Электронный ресурс]/ А.К. Маркова // Режим доступа: <http://www.plib.ru/pedagogika/psihologiya-truda-uchitelya/index.html>
36. Мир психологии. Большой психологический словарь онлайн. [Электронный ресурс] //Режим доступа: http://www.persev.ru/psychological_dictionary
37. Мириманова, М.С. Конфликтология: Учебник для студ. сред.пед. учеб.заведений, - 2-е изд., испр[Текст] / М. С. Мириманова. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 320 с.
38. Немов, Р.С. Психология: Учеб.для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн.2: Психология образования [Текст] / Р.С. Немов. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 608 с.
39. Ожегов, С.И. Словарь русского языка [Текст] / Под ред. Н.Ю. Шведовой. - М.: Русский язык, 2005.- 797 с.
40. Павлова, Л.В. Психологическое сопровождение педагогического процесса на основе превентивной психопрофилактики[Текст] / Л.В. Павлова. // Управление ДОУ. – 2013. – №8.
41. Парыгин, В.В. Социально-психологический климат коллектива [Текст] / В.В. Парыгин. - Л.: Наука, 1981. – 192 с.
42. Пономарев, Н.И. Роль директора в условиях конфликта[Текст]. / Н.И. Пономарев. // Директор школы. – 2016. - №7.

43. Психологический словарь [Текст] / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2004. – 479 с
44. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие [Текст] / С.А. Боровикова, Т.П. Водолазская, М.А. Дмитриева, Л.Н. Корнеева; Ред. Г.С. Никифоров. – СПб: Изд-во СПбГУ, 1991. - 152 с.
45. Рыбакова, М.М. Особенности педагогических конфликтов. Разрешение педагогических конфликтов [Электронный ресурс] / М.М. Рыбакова // Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2622567/>
46. Сазонова, Н.П. Саморегуляция педагогов ДООУ в профессиональной деятельности. Учебное пособие для спец. дошк.учрежд. и студ. пед. фак-ов [Текст] / Н.П. Сазонова. – СПб: «Детство Пресс», 2010. – 64с.
47. Сальникова, Л. Гасим кризис [Текст] / Л. Сальникова // Директор школы. – 2013. – №7. – С. 50-55.
48. Сартан, Г.Н. Новые технологии управления персоналом [Текст] / Г. Н.Сартан [и др.]. - СПб.: Речь, 2008. - 240 с.
49. Словарь Ожегова. Толковый словарь русского языка. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ozhegov.org/>
50. Социальная психология: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / А. Н. Сухов, А.А. Бодалёв, В. Н. Казанцев; под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. - Изд. 2-е, испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2009. - 600с.
51. Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] /Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М: Аспект Пресс, 2003. — 471 с.
52. Социально-психологические проблемы производственного коллектива. [Текст] /Отв. ред. Е.В. Шорохова и др. - М.: Аспект-Пресс, 2007. - 215 с.

- 53.Сперанский, В.И. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях [Текст] / В.И. Сперанский - М.: Владос. 2001. – 239с.
- 54.Тавокин, Е.П. Управление – социальное управление – социология управления: Учебное пособие [Текст] / Е.П. Тавокин. – М.: ЛИБРОКОМ, 2010. – 256с.
- 55.Тёмина, С.Ю. Конфликты школы или «школа конфликтов»? (Введение в конфликтологию образования) [Текст] / С.Ю. Темина. – М: МПСИ «МОДЭК», 2002. – 190с.
- 56.Чередниченко, И.П. Психология управления. Серия «Учебники для высшей школы [Текст] / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.
- 57.Чернышев, А.С. Практикум по решению конфликтных ситуаций [Текст] / А.С. Чернышев. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 186с.
- 58.Черных, Е.А. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений [Текст] / Е.А. Черных. // Управление персоналом. – 2004. – № 3.
- 59.Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив [Текст] / Р.Х. Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. – 234с.
- 60.Щербак, В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии [Текст] / В.Е. Щербак. // ЭКО. – 1999. - №11. – С.16.