



## СОДЕРЖАНИЕ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ<br/>В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>    |           |
| 1.1 Понятие «конфликт», его виды и причины возникновения в<br>образовательной организации ..... | 8         |
| 1.2 Способы преодоления конфликтных ситуаций в образовательной<br>организации .....             | 23        |
| 1.3 Специфика регулирования конфликтов в педагогическом коллективе..                            | 38        |
| 1.4 Выводы по 1 главе .....   | 45        |
| <b>Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО<br/>РАЗРЕШЕНИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ</b>     |           |
| 2.1 Описание методик исследования особенностей конфликтного поведения<br>педагогов.....         | 49        |
| 2.2 Результаты исследования и их анализ .....   | 55        |
| 2.3 Рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в<br>педагогическом коллективе.....        | 72        |
| 2.4 Выводы по 2 главе .....   | 78        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>  | <b>85</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>   | <b>90</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Проблема конфликтов, теоретическое осмысление ее сущности, рекомендации практической работы с конфликтами являются важными для администрации любой образовательной организации. Характер и содержание переживаемых образовательной организацией противоречий, определяют его конструктивный или деструктивный сценарий деятельности, служат фундаментальной основой объяснительных моделей управления конфликтами.

Конфликты свойственны всем областям жизнедеятельности человека. Они являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют столько, сколько существует человек. Современная наука рассматривает конфликты как неизбежное явление общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы.

В наше время – время научно-технического и социального прогресса – происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности, как в Российской Федерации, так и в Республике Казахстан. Вместе с этим неизмеримо возрастает и роль психологического фактора, человеческих отношений и общения в трудовых коллективах. Это в полной мере проявляется и в педагогических коллективах.

Гуманистическое направление в педагогике, прежде всего, заключается в том, чтобы изжить авторитарные формы общения и искать путь к отношениям на основе сотрудничества. В процессе педагогического взаимодействия часто наблюдается отсутствие взаимопонимания и возникновение конфликтов между всеми участниками педагогического процесса: обучающимися, педагогами, родителями и др. Для педагогики изучение конфликта имеет особенно важное значение. Педагогу необходимо создать благоприятную, благожелательную атмосферу в группе, так как неблагоприятный климат затрудняет, а порой делает невозможной нормальную, приносящую чувство удовлетворения жизнь в учебном

заведении. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди. Своими поступками они могут нарушить оптимальную пропорцию составляющих ее элементов. Но в силах преподавателя изменить ее так, чтобы установился климат, благоприятствующий личностному развитию и равноправному существованию всего педагогического коллектива. К настоящему времени в науке накоплен значительный объем знаний, позволяющий исследовать проблему конфликта в различных аспектах (М. Альберт, Ф.М. Бородкин, А.В. Дмитриев, Ю.Г. Запрудский, А.Г. Здравомыслов, Д.П. Зеркин, Н.М. Коряк, Л. Коузер, М. Мескон, М.А. Робер, Дж. Г. Скотт, Ф. Тильман, Ф. Хедоури, Р.Х. Шакуров, В.Н. Шаленко и др.).

Анализ литературы по проблеме педагогического конфликта свидетельствует о возросшем профессиональном интересе отечественных ученых В.И. Андреева, А.С. Белкина, Т.В. Драгуновой, В.И. Журавлева, О.В. Лишина, Л.А. Петровской, Н.Е. Щурковой, Н.Н. Юрьевой, Д.И. Фельдштейна и др. к поиску концептуальных механизмов и эффективных средств управления конфликтными ситуациями.

Для эффективного решения возникающих проблем в педагогическом коллективе каждому его члену необходимо усвоить определенный уровень теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях, а также знания о причинах возникновения и способах решения конфликтов. Конфликт стал доминирующей ячейкой общественных отношений. Он присутствует как в явных, так и в латентных формах. Конфликт присутствует и там, где есть сотрудничество и согласие. Главный вопрос состоит, следовательно, не в возвращении к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться конструктивно жить с конфликтом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и, осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки. Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности

организации и плохого управления коллективом. В наше время, теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Важно учиться управлять конфликтным взаимодействием.

Актуальность данной проблематики обусловила тему магистерской диссертации: «Разрешение конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации».

**Цель:** выявить специфику педагогических конфликтов и способы их разрешения в образовательной организации.

**Объект исследования** – педагогические конфликты в образовательной организации.

**Предмет исследования** – способы регулирования и преодоления конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Задачи:**

1. Осуществить теоретический анализ исследуемой проблемы, уточнить понятийный аппарат исследования.
2. Изучить способы разрешения конфликтов.
3. Проанализировать особенности возникновения педагогических конфликтов и специфику их регулирования в педагогическом коллективе.
4. Провести эмпирическое исследование педагогических конфликтов и причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.
5. Разработать рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

**Гипотеза исследования:** разрешение конфликтов в педагогическом коллективе современной образовательной организации будет осуществляться более успешно при повышении индивидуального уровня подготовленности административного и педагогического персонала к деятельности по

минимизации конфликтогенных условий и преодолению предконфликтных ситуаций межличностного общения.

**Теоретическим базисом** исследования явились: социальная теория конфликта, разрабатываемая И.Б. Гурковым, А.К. Зайцевым, А.Г. Здравомысловым, М.И. Негодовым и др.; теория педагогического взаимодействия В.Н. Мясищева и педагогического общения В.А. Кан-Калика, А.А. Леонтьева, А.В. Петровского, Л.А. Петровской, А.В. Мудрика, И.Д. Никандрова и др.; положения концепции эффективной гуманистической системы А.А. Бодалева, З.А. Мальковой, Л.И. Новиковой и др.; концептуальные идеи управления профессиональной подготовки кадров К.А. Абульхановой-Славской, В.А. Беликова, А.Г. Гостева, Г.Г. Гранатова, В.А. Сластенина и др.

Экспериментальное исследование проводилось в **три этапа**.

Первый этап – *подготовительный*. Цели: проанализировать научно-методическую литературу по проблеме исследования, разработать методику проведения эксперимента.

Второй этап – *диагностический*. Цель: провести эмпирическое исследование педагогических конфликтов в педагогическом коллективе и особенностей конфликтного поведения педагогов.

Третий этап – *заключительный*. Цели: подвести итоги теоретических и практических результатов исследования; разработать рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

**Экспериментальная база** исследования. Исследование проводилось на базе «Коммунальное государственное учреждение «Тимирязевская средняя школа» государственного учреждения «Отдел образования акимата житикаринского района» (Костанайская область, РК). Эмпирическую выборку исследования составили - 38 человек, из которых 8 человек – представители администрации школы и 30 человек – педагоги.

**Новизна** данного исследования заключается в том, на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный

практический анализ конфликтов в образовательной организации КГУ «Тимирязевская средняя школа», и на его основе разработаны рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

**Методы** исследования: теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования, анализ, систематизация и обобщение данных, полученных при использовании анкетирования, диагностических методик.

**Методики** исследования:

- Методика «Стратегии поведения личности в конфликте».
- Методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения».
- Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

**Теоретическая значимость** данной работы заключается в обосновании и уточнении основных теоретических положений и концептуальных подходов к изучению педагогических конфликтов и способов их разрешения в образовательной организации. Данное исследование расширяет наши представления о значении умений разрешения конфликтов в системе управления педагогическим коллективом.

**Практическая значимость** данной работы состоит в том, что ее материалы могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов по психологии межличностных отношений, конфликтологии, по психолого-педагогическим дисциплинам, в практической работе педагогов и руководителей образовательных организаций.

**Структура:** работа состоит из введения, основной части, включающей в себя две главы, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие «конфликт», его виды и причины возникновения в образовательной организации

Анализ понятия «конфликт» в современной конфликтологической литературе позволяет сделать вывод о том, что существуют самые различные определения конфликта. Так, среди зарубежных исследователей широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Коузером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника [29].

Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные, необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Л.Г. Здравомыслов понимает конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточку социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [25].



Ю.Г. Запрудский понимает социальный конфликт как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству [24].

А.В. Дмитриев под социальным конфликтом обычно понимает тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны [18].

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [28].

Иными словами, конфликт - это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций. Конфликт - есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Как отмечают исследователи в области конфликтологии, основой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. Хотя следует иметь в виду, что противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже

мнимыми (иллюзорными). Однако если они имеют для человека существенное значение, то могут породить конфликтную ситуацию.

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

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

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Человек вступает в конфликт в значимой для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности её изменить (при этом действия принимают форму атаки или обороны), но обычно старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт – это противоборство различных тенденций в самой личности. Подобные конфликтные ситуации свойственны очень добросовестным и обстоятельным людям.

В общем случае чаще всего речь идёт о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт). Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [38].

Как отмечает Шаленко В.Н., межличностные конфликты на 75 – 80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов,

хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному [48]. Этот тип, пожалуй, самый распространённый. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, потому что все их действия независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта. Чаще всего такой конфликт представляет собой борьбу руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю [24].

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений [29].

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми. Межгрупповые конфликты порождаются различиями во взглядах и интересах. Конфликты могут возникать во взаимодействии стабильно существующих микро-групп внутри данной группы. Такие группы, как правило, существуют в рамках любой малой социальной общности, их численность колеблется от двух до 6-8 человек, при этом чаще всего возникают мини-группы численностью в 3 человека. Более многочисленные подгруппы, как правило, не очень

устойчивы. Мини-группы играют большую роль в жизни группы в целом. Их взаимоотношения влияют на общий климат группы, продуктивность деятельности. Руководитель в своей деятельности также должен действовать с оглядкой на реакцию мини-групп, особенно тех из них, которые занимают главенствующие позиции.

По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. Кратковременные являются следствием непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные связаны с глубокими нравственными психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность зависит от предмета противоречий, от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют своё негативное состояние. Частота конфликтов может вызывать глубокую или длительную напряжённость отношений.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Объективные связаны с реально существующими проблемами, недостатками, нарушениям, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Субъективные же обусловлены расхождением личных оценок тех или иных событий или отношений между людьми. Таким образом, в одних случаях можно говорить о наличии у конфликта определённого объекта; в других – о его отсутствии. Мнения, имеющие место во взглядах и оценках людей, составляют предмет конфликта, и тогда говорят о предметных конфликтах; но эти различия могут быть мнимыми. Например, если люди просто по-разному выражают своё мнение, тогда конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. Объективные конфликты всегда предметны, а к субъективным эта характеристика подходит не всегда. Поскольку объективные конфликты связаны с реальными событиями внутриорганизационной жизни и обычно требуют практических преобразований в её основах, они получили название деловых. Субъективные

же конфликты, порождаемые, в сущности, бьющими через край эмоциями людей, называются ещё эмоциональными, личностными.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создаётся, следовательно, нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов. При конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, а деструктивные при этом, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей. Законы внутриорганизационного конфликта таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова [27]), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [17].

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: формальная (функционально-деловая) и неформальная – эмоционально-личностная. Психологическое единство в социуме может быть

достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует психологическую напряженность.

Причины возникновения конфликтов довольно разнообразны. Иногда можно видеть сразу несколько причин. Старт конфликта вызвала одна причина, а затяжной характер ему придала другая.

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

Рассмотрим причины возникновения межличностных конфликтов, придав им возможную меру обобщенности [19]: одной из вероятных причин может быть «дележ общего объекта притязаний» (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета...); ущемление чувства собственного достоинства; источником конфликта зачастую становится не подтверждение ролевых ожиданий [9]; обострение межличностных взаимодействий взаимоотношений может возникнуть из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с товарищами, коллегами; в основе конфликтных отношений могут лежать предметно-деловые разногласия. С одной стороны, они нередко способствуют совместной деятельности, поиску возможных путей сближения точек зрения, но с другой – могут служить простым камуфляжем, внешней оболочкой; причиной межличностных и межгрупповых конфликтов является расхождение норм общения и поведения. Подобная причина может вызвать конфликты между личностью и группой, представителями различных регионов этнических групп; конфликт мгновенной эмоциональной разрядки;

следующая возможная причина конфликтов – это конфликты из-за относительной психологической несовместимости людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом; конфликт ценностей [2].

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов:

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

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

О наиболее существенных причинах конфликтов между педагогами и директорами, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем управления является нехватка опыта руководящей работы большинства директоров образовательных учреждений.

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

Для педагогов наибольшую психологическую нагрузку имеют два таких обстоятельства, как возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим коллективом. Бытующее утверждение о том, что основной причиной конфликтов в педагогическом коллективе является неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания обществом профессии учителя не нашли своего категорического подтверждения. Чем это можно объяснить? На наш взгляд, высокой гражданской ответственностью нашего учительства, что соответствует его социальному предназначению как интеллигенции, а также обреченностью на ту зарплату, которую они получают.

Как показывают исследования Р.Х. Шакурова, директора образовательных учреждений отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами учительских коллективов. Педагоги же в свою очередь отмечают, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Такая диспропорция в ответах (37,9% и 73,4 %) позволяет предполагать, что многие директора школ не имеют объективного представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и учительскими коллективами. Исследование показало, что директора школ имеют весьма ограниченный арсенал инструментальных средств регуляции конфликтов [47].

Р.Х. Шакуровым установлено, что учителя в возрасте от 40 до 50 лет часто воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у учителей наблюдается



постоянная тревожность, проявляющаяся нередко в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Наличие кризисных периодов развития личности (например, кризис середины жизни) также обостряют возможность возникновения конфликтных ситуаций [47].

Каждый пятый учитель считает достаточно сложной обстановку в педагогическом коллективе. Большинство же директоров считают, что существующие конфликты не дестабилизируют работу коллектива. Это еще раз подтверждает недооценку руководителями школ существующей проблемы конфликтов в педагогических коллективах.

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

Специфические причины конфликтов «Педагог-Педагог».

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

Специфическими причинами конфликтов между педагогами, чьи дети учатся в школе, могут быть: недовольство учителей отношением к их собственному ребенку своих коллег; недостаточная помощь и контроль за собственными детьми педагогов-матерей в силу огромной профессиональной занятости; особенность положения ребенка педагога в школьном социуме (всегда «на виду») и переживание по этому поводу матери-педагога,

создающее вокруг нее постоянное «поле напряженности»; за пределами частое обращение учителей к коллегам, чьи дети учатся в школе, с просьбами, замечаниями, жалобами по поводу поведения и учебы их ребенка.

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

Каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Рассмотрим, к примеру, возможные причины конфликтов между начинающим специалистом и педагогом с большим стажем работы в школе. Непонимание роли жизненного опыта в оценке окружающего, особенно поведения и отношения к учительской профессии молодых педагогов, приводит нередко к тому, что педагог, возраст которого за пятьдесят лет, чаще фиксирует свое внимание на негативных сторонах современной молодежи. С одной стороны, канонизация собственного опыта, противопоставление нравственных и эстетических вкусов поколений педагогами со стажем, с другой стороны – завышенная самооценка, профессиональные промахи молодых педагогов могут служить причинами конфликтов между ними [13; 21].

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Педагог-Педагог» является одним из перспективных направлений исследования педагогических конфликтов в образовательном учреждении.

Представляется важным обозначение структуры причин, провоцирующих проявление конфликтогенного состояния как личности ученика или педагога, так и самого школьного социума. Знание этих причин позволяет объективно определить условия, которые их порождают. И

потому, оказывая воздействие на эти условия, возможно целенаправленно влиять на проявление реальных причинно-следственных связей, то есть на то, что обуславливает возникновение конфликта и характер его последствий.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям: конструктивные и деструктивные. Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие конфликты. Зная причины и условия школьных конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов.

Опыт показывает, что наиболее частыми являются конфликты в сложных коллективах, включающих работников со специфическими, но тесно взаимосвязанными функциями, что порождает трудности в координации их действий и отношений как в сфере деловых, так и в сфере личных контактов. К числу таких коллективов относится и педагогический коллектив.

Изучением факторов, влияющих на конфликтность в педагогическом коллективе, занимались и занимаются многие ученые. Например, Б. Вайсман получил результаты, согласно которым конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные. В.

Голубева пишет о том, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские функции.

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

Межличностный конфликт наиболее ярко проявляется в нарушении нормального общения или в полном его прекращении. Если же при этом общение имеет место, то оно носит часто деструктивный характер, способствует дальнейшему разобщению людей, усилению их несовместимости. Но единичный, не повторяющийся конфликт свидетельствует лишь о ситуативной несовместимости индивидов. Такого рода конфликты, получающие позитивное разрешение, могут привести к повышению совместимости в группе.

Наиболее веским и типичным основанием конфликта служит нарушение одним из членов группы установленных норм трудового сотрудничества и общения.

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

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

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

В зависимости от сферы проявления психологические особенности работников, оказывающие воздействие на их конфликтность, можно разделить на функциональные и нравственно-коммуникативные. Первые из них отражают требования в профессиональной деятельности, вторые - в межличностном общении.

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

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

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

## **1.2. Способы преодоления конфликтных ситуаций в образовательной организации**

В основе конфликта между руководителями и подчиненными - чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, потребностями организации и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями [22].

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному понимают стоящие перед ними задачи.

Руководитель призван управлять конфликтами в организации. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением - может возникнуть конфликт [16].

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта [41].

По мнению В.Е. Щербак, управление конфликтом - это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению [49].

Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и



финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

В.Е. Щербак обращает внимание на то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта [49].

Р.Х. Шакуров указывает на важность исследования конфликта и поиск его причин как одной из важных стадий управления конфликтом в организации. Он выделяет алгоритм анализа конфликтной ситуации, который предполагает: выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению; выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей; оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели; поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих [47].

Также, Р.Х. Шакуров определяет поиск путей разрешения конфликта, как стадии, которая предполагает: полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон; достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки.

Такой исход приводит к взаимному выигрышу; разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности

предъявляемых претензий, наказания участников конфликта; механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций [47].

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

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

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

Б) Попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях.

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

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

2. Партнерский тип разрешения конфликта - разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место: а) конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении; б) восприятие аргументов противной стороны; в) готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив; г) стремление совместить личностный и организационный факторы; д) восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон [45].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури подразделяют эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: структурные и межличностные. Они отмечают, что при управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. 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 [35].

Разъяснение требований к работе - метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника или подразделения. Здесь

важны параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто его предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Как отмечал М. Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организаций. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтами полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели - требуют совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов, чтобы направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Управление конфликтами предполагает реализацию определенных принципов этой деятельности. В первую очередь речь идет о необходимости

последовательного осуществления объективного подхода к конфликту на основе его адекватного описания. Практика управления будет успешной, если ее объектом является не мнимый, приписанный и т.п., а реально существующий или возникающий конфликт, если она строится с учетом взаимосвязи конфликта с действительными проблемами и актуальными противоречиями [26].

Один из принципов управления конфликтом – гласность. Любая попытка скрыть наличие конфликта в обществе или в коллективе, замаскировать его внешним благополучием ведет только к углублению конфронтации. И, напротив, своевременное и корректное вскрытие конфликта, его причин и условий означает создание благоприятных предпосылок для урегулирования последнего и успешного преодоления. Гласность предполагает наличие информации о конфликтной ситуации, доведение ее до заинтересованных групп населения и формирование соответствующего объективного отношения общественного мнения.

Демократическое воздействие на субъекты конфликта — один из принципов управления. Весь механизм демократии, каждый из его элементов служит надежным орудием управления общественными процессами в интересах большинства населения.

Зеркин Д.П. выделяет следующие формы управления конфликтами.

1. Предупреждение конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта (одной или обеих сторон предполагаемого конфликта) в реальный процесс общественных отношений людей. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил.

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Прогноз – это представление о будущем конфликте с определенной

вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. В числе основных методов прогнозирования: экстраполяция данной ситуации на будущее состояние системы (подсистемы); моделирование возможной конфликтной ситуации, статический метод, опрос экспертов. В качестве исходного пункта прогностического конфликтологического мышления следует признать определение противоречия, обуславливающего данную проблемную ситуацию, которая может породить конфликт. Противоречие, выражаемое в проблеме, суть причина возможного конфликта. Следующий шаг на пути разработки прогноза – выявление тенденций изменения данной ситуации, развития противоречий и раскрытия проблемы. Эта мыслительная операция включает описание событийного ряда, т.е. совокупности событий, проявляющих проблему во взаимодействии субъектов, а также прослеживание объективной последовательности и взаимосвязи событий – логики общественного процесса. Описание событийного ряда и анализ логики изменения существующей ситуации позволяет очертить облик вступающих в противостояние субъектов и его предмет.

На основе изложенного исследования складываются предпосылки для разработки возможных сценариев прогноза конфликтной ситуации. Затем перед конфликтологом встает задача формулирования прогностической модели и оценка ее достоверности. Прогнозирование конфликта – лишь предпосылка его предотвращения. Следует также учитывать невозможность предупреждения всякого конфликта.

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений общественных субъектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия

одной из причин данного конфликта и ограничения его негативного влияния на интересы противоборствующих сторон. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса детерминирующих конфликт факторов, что и позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества во имя реализации совпадающих интересов. Упреждающее разрешение конфликта, равно как и ранее его предупреждение, означает не что иное, как осуществление согласования позиций и интересов противоречивых субъектов в пространстве их социального единства, согласия по более важным вопросам общественной жизни [26].

Предотвращение социальных конфликтов возможно при наличии соответствующих ресурсов: экономических, политических, социальных, идеологических, правового обеспечения. Нарождающееся противоречие не разовьется в конфликт, если активное вмешательство в процесс общественных отношений начинается с уровня выявления несогласия между субъектами по значимым для них вопросам или, по крайней мере, с обнаружения элементов напряженности. На этапе же развития непримиримости в отношениях, враждебного соперничества конфликт уже имеет место, и действие по управлению им приобретает другое качество — урегулирование либо разрешение.

Предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов и средств. Они станут эффективными при условии реалистической оценки ситуации, приоритетного внимания согласованию интересов всех участвующих в общественном процессе субъектов и учете возможности реализации принципа толерантности [26].

Согласование интересов – оптимальный способ достижения консенсуса между общественными субъектами. Однако последний не всегда возможен. Поэтому используются и другие модели предотвращения конфликта интересов: определенное их сочетание, подчинение неглавных интересов главным, временных – постоянным, текущих – перспективным. Не

исключается и подавление отдельных элементов интересов обоих взаимодействующих субъектов. Наконец, целесообразна тактика разведения противоречивых интересов. В случае назревающего столкновения между работодателем и трудовым коллективом предметом спора могут быть многие интересы той и другой стороны. Оптимальный вариант предупреждения столкновения – найти удовлетворяющую всех меру сочетания этих интересов, при которой бы ни один интерес не ущемлялся. Когда же такой вариант исключается, приходится искать другие приемлемые формы взаимодействия противоречивых интересов. Это позволяет находить компромисс и сгладить напряженность. Стратегия предупреждения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность.

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

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

3. Регулирование конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Проблема регулирования конфликта — это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения. Регулируемый конфликт есть конфликт



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

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

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

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

Важной ступенью управления конфликтом, его урегулирования является действие по структурированию конфликтующих групп. Структурирование группы позволяет измерить "силовой потенциал" различных составляющих ее элементов и определить иерархию в структуре

общественных отношений. Кроме того, путем структурирования социальных групп, участвующих в конфликте, выявляется реальное состояние и взаимоотношение интересов, а также определение приоритетных из них или общих, на основе учета которых возможно достижение согласия и сотрудничества.

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

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

Таким образом, для смягчения, ослабления или перевода конфликта в другое русло и на другой уровень отношений служит регулирование [26].

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения конфликта, либо собственно моменты этого процесса.

4. Разрешение конфликта – заключительный его этап. Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта: прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой; преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе; взаимного примирения противоборствующих агентов; взаимного уничтожения противоположностей. При осуществлении первой и последней из указанных возможностей завершение конфликта сопровождается обострением борьбы. При реализации других форм происходит постепенное затухание конфликта.

Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Не ведет к разрешению и так называемая отмена конфликта — это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.

Сколь бы ни были разнообразны конфликты, процесс разрешения их характеризуется некоторыми общими чертами. Прежде всего, как этап более широкого управленческого процесса он осуществляется в рамках его необходимых условий и принципов, проанализированных ранее. Кроме того, ему присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология [26].

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации отмеченных принципов управления конфликтами. К числу первых конфликтологи относят: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликтов; достаточно высокий уровень демократической культуры в обществе; развитая социальная активность главных слоев населения; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов. Конфликты, в которых противников разделяют непримиримые противоречия, и их разрешение может быть достигнуто только победой одной стороны над другой, существенно отличаются от конфликтов типа «дебатов», где возможен спор, возможны маневры, но в принципе, обе стороны могут достигнуть компромисса. Специфичны конфликты типа «игр», где стороны действуют в рамках одних и тех же правил, и разрешение проблемы здесь не ведет к ликвидации всей структуры связывающих их отношений.

Требования своевременности, оперативности и гласности не менее важны для практики разрешения конфликта. Запущенный конфликт требует для своего разрешения больших ресурсов, ибо он обременен многими разрушительными последствиями. Отсутствие должной оперативности в воздействии на конфликтную ситуацию, кроме всего прочего, снижает эффективность применяемых методов работы.

В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта, описанных и используемых в зарубежных программах обучения управлению. Это: стили конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества, компромисса. Характеристика данных стилей, тактика их выбора и технология применения описаны американской исследовательницей проблем конфликтологии доктором философии Д.Г. Скотт, в работе «Способы разрешения конфликтов» [40].

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

### **1.3. Специфика регулирования конфликтов в педагогическом коллективе**

Любой коллектив, в том числе педагогический, является разновидностью социальной группы.

В настоящее время проблема конфликта и его предупреждения исследуется в педагогике по следующим направлениям: анализ конфликтов в педагогическом процессе (Рыбакова М.М., Соколова Е.А.); конфликты в педагогических коллективах и способы их преодоления (Башкатов И.П., Пеленев А.Ф., Чистякова Т.А.); преодоление конфликтов в коллективах обучающихся (Шуман С.Г., Хвиль М.М., Яценко М.М.); подготовка педагогов к предупреждению и разрешению конфликтов в педагогических коллективах и среди учащихся (Болтунова Г.М., Лишин О.В., Новодворская М.О.).

Научными исследованиями доказано, что по своей природе профессиональная образовательная деятельность, как одна из основных сфер человеческого взаимодействия в обществе, в значительной степени подвержена конфликтному противостоянию. Как справедливо отмечал А.А. Бодалев, ситуация, когда один человек воздействует на другого, - это ситуация взаимодействия, а потому эффект воздействия, как правило, связан с характером соотношений особенностей, имеющих у одной, и у второй личности.

Как показывает практика, именно индивидуально-психологические особенности членов педагогического коллектива создают предрасположенность к возникновению предконфликтных ситуаций среди различных категорий сотрудников.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать

свое поведение в различных ситуациях. Педагог в своей профессиональной активности строит межличностные отношения не только с детьми, но и взрослыми (коллеги, администрация, родительская общественность).

Следует отметить, что педагоги остро реагируют на оценку своих личностных данных. Педагог привык оценивать других. Ему очень трудно согласиться с выводами о том, что неблагоприятное развитие педагогической ситуации часто предопределено его собственными личностно-профессиональными слабостями и недостатками.

Как известно, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % школьных педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. Существенным является и такое противоречие: разные притязания-ожидания, разные ценностные ориентации, различные психофизические возможности учителей, объединенных одной профессиональной деятельностью в общем социальном пространстве и времени.

Раньше главную особенность коллектива, отличающую его от диффузной группы (простого скопления людей), видели в том, что он занят общественно необходимой деятельностью, подчиняющей интересы личности интересам общества. Считалось: чем сильнее такое подчинение, тем лучше. По мнению некоторых, человеческие отношения в коллективе тоже пронизаны главным образом общественными мотивами. Отношения, вытекающие из личных нужд, третируются как малоценные или даже вредные, свидетельствующие об их несовершенстве. Вот одно из типичных определений коллектива: «Коллектив - это группа людей, являющаяся частью общества, объединенная общими целями совместной деятельности, подчиненной целям этого общества» [36].

Однако в настоящем коллективе отношения личности и общества строятся на основе гармонизации их интересов, а не подчинения. Именно у такого коллектива есть признаки, свидетельствующие о высоком качестве реализации целевых и социально-психологических функций управления: организованность, сплоченность, самоуправление и развитие, соответствие деятельности интересам и общества, и отдельной личности.

Целевые функции, будучи основными, задают коллективу определенную структуру (под которой понимаются отношения, складывающиеся между людьми). В ней выделяются два среза: деловой и социально-психологический [32].

Деловая структура «обслуживает» производственную функцию, выражающую потребности общества (в школе - это потребности организации учебно-воспитательного процесса). Она складывается из делового взаимодействия, возникающего в ходе выполнения своих должностных обязанностей учителями и руководителями школы. Эти взаимодействия в вертикальном срезе (между директором и завучами, между директором и учителями, между завучами и учителями) носят преимущественно управленческий характер, а в горизонтальной сфере (между учителями) - профессионально-педагогический и в меньшей степени управленческий (когда люди участвуют в управлении). В деловой структуре центральные позиции занимают руководители, наделенные административными полномочиями.

Социально-психологическая структура складывается из связей, имеющих психологическую природу. Они состоят из невидимых эмоциональных «нитей» - симпатий и антипатий, уважения, неуважения и других форм духовных связей, именуемых межличностными отношениями. В этой структуре позиции членов коллектива тоже не равны: одни пользуются большей любовью и уважением, т. е. имеют высокий социально-психологический статус, а другие обладают низким статусом, поскольку им



симпатизируют мало. Бывают и изолированные учителя, пренебрегаемые коллегами и руководителями [46].

Высокий социально-психологический статус дает человеку большую моральную власть - неформальный авторитет, открывающий возможность влиять на других людей. Члены коллектива, оказывающие преобладающее влияние на мысли, чувства и поступки других благодаря своему более высокому неформальному авторитету (выгодная позиция в системе межличностных отношений), называются лидерами. Понятия «неформальный авторитет» и «лидер» характеризуют место человека в социально-психологической структуре коллектива. Эта структура подчинена в первую очередь социальной функции управления - она обслуживает потребности и интересы учителей. Поэтому авторитетами и лидерами становятся те, кто вносит наибольшую лепту в удовлетворение потребностей своих товарищей, борется за их интересы [46].

Как отмечает Р.Х. Шакуров, коллектив хорошо управляется тогда, когда его деловая и социально-психологическая структуры совпадают или очень близки. Это значит: руководители, особенно директор школы и его заместители, одновременно должны быть лидерами, пользоваться наибольшим неформальным авторитетом. Если же основными лидерами в школе являются рядовые учителя, это может затруднить деятельность руководителей. Для успешного управления как минимум необходима поддержка администрации со стороны лидеров. Если же администрация тянет коллектив в одну сторону, а неформальные лидеры - в другую, не может быть продуктивной работы.

Нередко в коллективе бывают отрицательные лидеры, оказывающие на него негативное влияние. В таких случаях возникает проблема их психологической изоляции от других путем развенчания их авторитетов в учительском коллективе. Наличие отрицательных лидеров свидетельствует обычно о незрелости коллектива, его нравственном неблагополучии.

Коллектив силен входящими в него личностями. Поэтому их свободное развитие, раскрытие всех их дарований - важнейшее условие создания полноценного коллектива. Но свобода не означает вседозволенности. Демократия, ответственность и дисциплина нерасторжимы. Слаженная совместная работа базируется на общих нормах, обязательных для выполнения всеми учителями. Эти нормы устанавливаются демократическим путем, опираются на принятые коллективом решения. Смысл участия людей в управлении как раз в том и состоит, чтобы нормы, регулирующие их поведение, вырабатывались сообща, выражали интересы всех - и самих учителей, и общества в целом.

В социально-психологическом плане важным показателем успешности гармонизирующей деятельности руководителей выступает совершенство критериев оценки учителями своих коллег: если они ценят друг в друге и деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что педагогический коллектив управляется правильно [46].

В условиях демократического общества наряду с деловыми качествами большую ценность для членов коллектива представляют гуманистические черты личности руководителя, его идейно-политические качества, умение опираться на подчиненных. Именно благодаря этим чертам прежде всего он становится лидером коллектива, завоевывает его авторитет. В процессе перестройки нашего общества роль этих качеств в формировании авторитета управленца будет все более возрастать.

Эффективность взаимодействия педагогического коллектива с его руководителями зависит от того, в какой мере их личность и поведение соответствуют ожиданиям, интересам и ценностным ориентациям учителей.

Директор образовательного учреждения, который оправдывает добрые надежды педагогов или превосходит их, несомненно, будет иметь эмоциональную поддержку коллектива, высокий неформальный статус и шансы на успех в работе. Поэтому ему необходимо знать, какие качества и

особенности его поведения педагога ценят в нем больше всего, а какие - меньше. От этого зависит его способность прогнозировать и сознательно регулировать свои отношения с учителями, находить взаимопонимание с ними [42].

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из принципиального понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации — отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Эта проблема становится многоплановой. Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность.

Как утверждает Зеркин Д.П., управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтом - это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; регулирование конфликтов; разрешение конфликтов [26].

Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Объективное понимание конфликта – это адекватное, т.е. соответствующее реальности, его описание. Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований [26]:

- анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации;
- в объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем;
- объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого – прогресса общества, личности и пр.

Признание возможности активного воздействия на конфликт также составляет существенное условие управления им. Это исключает отношение к конфликтам как фатально неизбежным, стихийно возникающим и столь же стихийно развивающимся, а стимулирует поиск путей и методов сознательного влияния на конфликтную ситуацию, зарождающуюся или реально существующую. Более того – предполагает использование конфликта в качестве фактора стимулирования развития системы.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы

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

## **ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ**

1. В современной конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Социальный конфликт понимается как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил.

В психологии и педагогике конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Анализ литературы показал, что существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты выделяют: внутренние (внутриличностные) и внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые). Различают также кратковременные и затяжные, объективные и субъективные, конструктивные и деструктивные конфликты.

Причины возникновения конфликтов довольно разнообразны. Иногда можно видеть сразу несколько причин. Старт конфликта вызвала одна причина, а затяжной характер ему придала другая.

В педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, реальности. Мы считаем некорректным

пытаться определять причины конфликтов, относящиеся сугубо к педагогической практике, и рассматриваем вероятные причины возникновения межличностных конфликтов, придавая им возможную меру обобщенности.

Вероятными причинами могут стать: оспаривание лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета; ущемление чувства собственного достоинства; не подтверждение ролевых ожиданий, отсутствие интересного дела, перспектив; нежелание считаться с товарищами, коллегами; предметно-деловые разногласия и т.д.

2. Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Разрешение конфликта – заключительный этап развития конфликта. Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе.

Сколько бы ни были разнообразны конфликты, процесс разрешения их характеризуется некоторыми общими чертами. Прежде всего, как этап более широкого управленческого процесса он осуществляется в рамках его необходимых условий и принципов. Кроме того, ему присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтами. К числу первых конфликтологи относят: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликтов; достаточно высокий уровень демократической культуры в обществе; развитая социальная активность главных слоев населения; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов.

В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта, описанных и используемых в зарубежных программах обучения управлению. Это: стили конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества, компромисса.

3. Научными исследованиями доказано, что по своей природе профессиональная образовательная деятельность, как одна из основных сфер человеческого взаимодействия в обществе, в значительной степени подвержена конфликтному противостоянию.

Как показывает практика, именно индивидуально-психологические особенности членов педагогического коллектива создают предрасположенность к возникновению предконфликтных ситуаций среди различных категорий сотрудников. Педагоги остро реагируют на оценку своих личностных данных. Педагог привык оценивать других. Ему очень трудно согласиться с выводами о том, что неблагоприятное развитие педагогической ситуации часто предопределено его собственными личностно-профессиональными слабостями и недостатками.

Кроме того, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % педагогов – женщины. Как считают

специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. В этом и заключается специфика педагогических конфликтов, вызывающая определенные трудности управления конфликтами в образовательном учреждении.



## ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗРЕШЕНИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

### 2.1. Описание методик исследования особенностей конфликтного поведения педагогов.

Для исследования педагогических конфликтов мы применили методики исследования:

- Методика «Стратегии поведения личности в конфликте».
- Методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения».
- Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

1. Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» (тест К. Томаса) (ПРИЛОЖЕНИЕ 1).

Для анализа конфликтов и выбора адекватных решений по управлению этими конфликтами автором была использована разработанная К. Томасом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. Личностный опросник предназначен для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. В его основе лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время

произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими.

В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

## 2. Методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения» (опросник SACS С. Хобфолла) (ПРИЛОЖЕНИЕ 2).

Понятие преодолевающего поведения используется для описания характерных способов поведения человека в различных ситуациях. Преодоление рассматривается как стабилизирующий фактор, который может помочь людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса. Предлагаемая модель оценки поведенческих стратегий и методов преодолевающего поведения поможет вам выяснить особенности своего поведения в сложных (стрессовых) ситуациях, а также определить вашу стратегию поведения в таких ситуациях.

В настоящее время в психологии активно изучается поведение преодоления, или так называемый *coping*. Понятие *coping*, *coping behavior* используется для описания характерных способов поведения человека в различных ситуациях. Концептуализация процессов преодоления является центральным аспектом современных теорий стресса. Преодоление рассматривается как стабилизирующий фактор, который может помочь людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса. Однако в настоящее время нет адекватного понимания многих механизмов преодоления.

Психологическое предназначение преодолевающего поведения состоит в том, чтобы наилучшим образом адаптировать человека к различным ситуациям путем овладения, ослабления или смягчения этих требований и тем самым понизить стрессовое воздействие ситуации. Понятие преодоление охватывает широкий спектр человеческой активности, включая в себя все виды взаимодействия субъекта с внутренними и внешними условиями, т. е. характеризующими психологические особенности субъекта и специфику решаемой задачи [27].

В зарубежной и отечественной психологии можно выделить три подхода к проблеме преодоления. Первый подход рассматривает преодоление с точки зрения динамики эго как способы психологической

защиты, ослабляющие психическое напряжение. Второй подход рассматривает преодоление в терминах черт личности – как постоянную предрасположенность отвечать на стрессовые события определенным образом. В третьем, наиболее распространенном, подходе преодоление понимается как динамический процесс, специфика которого определяется не только ситуацией, но и степенью активности личности, направленной на решение возникших проблем при столкновении ее со стрессовым событием.

В настоящее время не существует общепризнанной классификации типов преодоления. Однако большинство из них построено вокруг двух предложенных А. Лазарусом и Фолкманом стратегий психологического преодоления: 1) проблемно-ориентированный копинг (усилия направляются на решение возникшей проблемы); 2) эмоционально-ориентированный копинг (изменение собственных установок в отношении ситуации).

В качестве альтернативного подхода С. Хобфолл (1994) предложил многоосевую модель «поведения преодоления» и опросник SACS, построенный на ее основе. В отличие от предыдущих моделей преодолевающее поведение рассматривается как стратегии (тенденции) поведения, а не как отдельные типы поведения.

Предложенная модель имеет две основные оси: просоциальная - асоциальная, активная-пассивная и одну дополнительную ось: прямая-непрямая. Данные оси представляют собой измерения общих стратегий преодоления. Введение просоциальной и асоциальной оси основывается на том, что: а) многие жизненные стрессоры являются межличностными или имеют межличностный компонент; б) даже индивидуальные усилия по преодолению имеют потенциальные социальные последствия; в) действие преодоления часто требует взаимодействия с другими людьми. К тому же обращение к индивидуальному и социальному контексту преодоления дает возможность более сбалансированного сравнения между мужчинами и женщинами.

В зарубежной психологии преодолевающего поведения обнаружено, что мужчины чаще направляют свои усилия по преодолению непосредственно на проблему, вызвавшую стресс (Проблемно-ориентированное «поведение преодоления»), в то время как женщины с большей вероятностью направляют свои усилия на управление своими эмоциональными реакциями на стресс (эмоционально-ориентированное «поведение преодоления») или используют стратегию избегания. Можно предположить, что эмоционально-сфокусированное преодоление является менее эффективным и чаще связано с психологическим дистрессом, чем проблемно-сфокусированное. Однако выбор мужчинами решения проблем может быть результатом проблемно-ориентированных требований, с которыми они сталкиваются, в противоположность эмоционально-ориентированным требованиям, с которыми встречаются женщины. То есть тендерные различия в преодолении могут в большей степени быть продуктом окружения, в котором находятся мужчины и женщины, чем функцией тендера.

Традиционно считается, что мужчины справляются со стрессом активно, но активный подход может в некоторых случаях быть асоциальным, а проблемно-ориентированный – пассивным (например, пассивно-агрессивным). И наоборот, считается, что женщины справляются с трудностями более пассивно, чем мужчины. Однако поиск социальной поддержки и оказание такой поддержки другим являются активными и просоциальными формами преодоления, и женщины используют их чаще, чем мужчины. К тому же если не брать в расчет асоциальные формы активного преодоления, то женщины и мужчины не будут сильно отличаться.

Прямая-непрямая ось преодолевающего поведения, предложенная С. Хобфоллом увеличивает межкультурную применимость опросника SACS. Данная ось позволяет дифференцировать копинг (преодоление) с точки зрения поведенческих стратегий как проблемно-ориентированных усилий (прямых или манипулятивных).

Можно видеть, что поведенческие стратегии преодоления являются более детальными, а также снимают некоторые ограничения, которые накладывают проблемно- и эмоционально-ориентированное «поведение преодоления» и тендер. Поведенческий подход позволяет более дифференцированно подойти к различиям в преодолении. Кроме этого, он позволяет вносить коррекцию на уровне поведения и, следовательно, является перспективным с точки зрения возможности психологического вмешательства в процесс преодоления негативных последствий профессиональных стрессов.

3. Для выявления причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе была применена авторская анкета (ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

## 2.2. Результаты исследования и их анализ

Целью эмпирического исследования было исследование педагогических конфликтов и причин возникновения конфликтных ситуаций в образовательной организации.

В исследовании принял участие педагогический коллектив образовательной организации КГУ «Тимирязевская средняя школа». Эмпирическую выборку исследования составили - 38 человек, из которых 8 человек – представители администрации школы и 30 человек – педагоги.

. Эмпирическую выборку исследования составили - 38 человек. Из них:

- педагоги – 30 человек;
- администрация – 8 человек.

В составе администрации школы: директор, заместители, завучи, главный бухгалтер.

С целью исследования мы использовали следующие методики:

- методика К. Томаса (исследование стратегий и тактик поведения в конфликте) (ПРИЛОЖЕНИЕ 1);
- опросник SACS С. Хобфолла (исследование стратегий преодоления стрессовых ситуаций) (ПРИЛОЖЕНИЕ 2);
- анкета (выявление причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе) (ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

В результате определения стиля поведения в конфликтной ситуации педагогов и администрации школы получены следующие данные (Рисунок 1).

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

наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах.

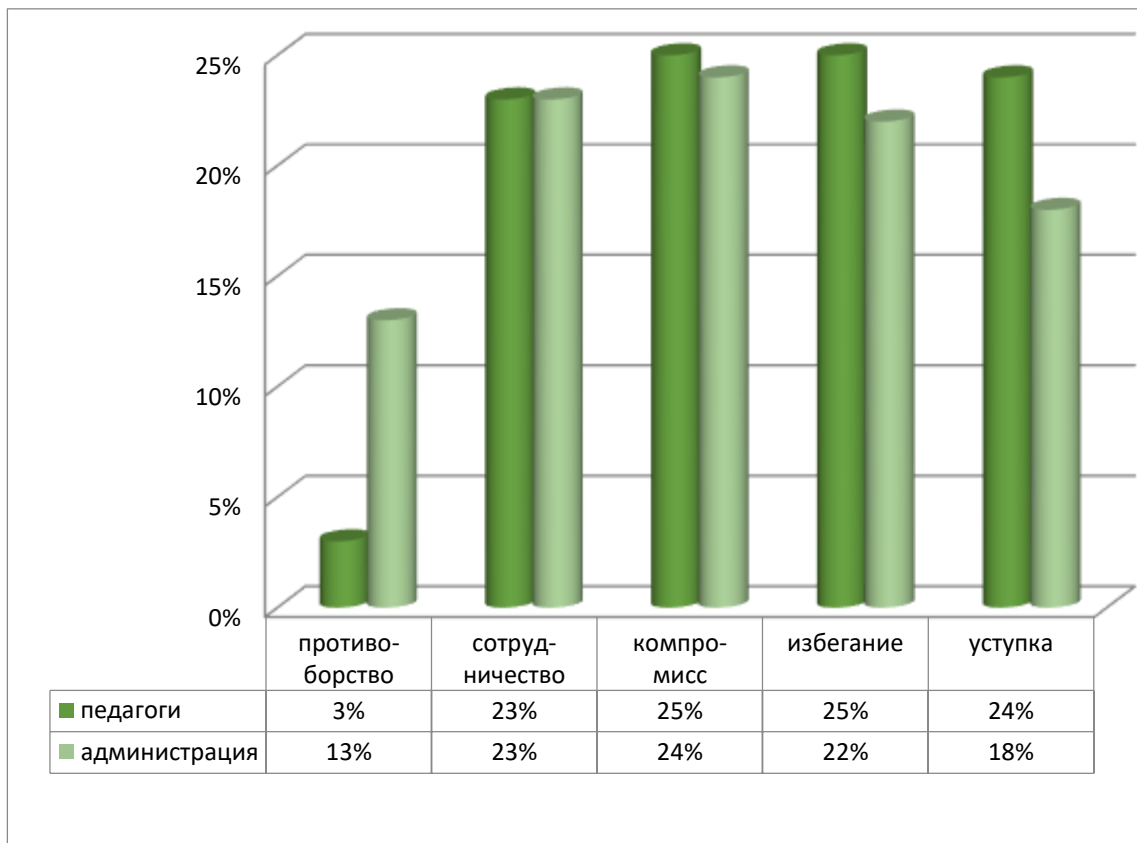


Рисунок 1 - Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса между педагогами и администрацией школы

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

Стратегию избегания выбрали 25% педагогов и 22 % администрации. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от



спора, уходят от ответственности за решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Тенденция уйти от конфликта присутствует и в стратегии уступки, которую выбрали 24% педагогов и 18% администрации. Это говорит о том, что почти у четверти коллектива направленность на личные интересы низкая. Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются главные спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

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

Нами было предпринято исследование моделей поведения педагогов и администрации в неблагоприятных стрессовых ситуациях.

Сравнительный анализ показателей выраженных стратегий преодоления у педагогов и администрации образовательного учреждения представлен на следующих гистограммах. Результаты исследования активной стратегии преодоления затруднений показано на рисунке 2.

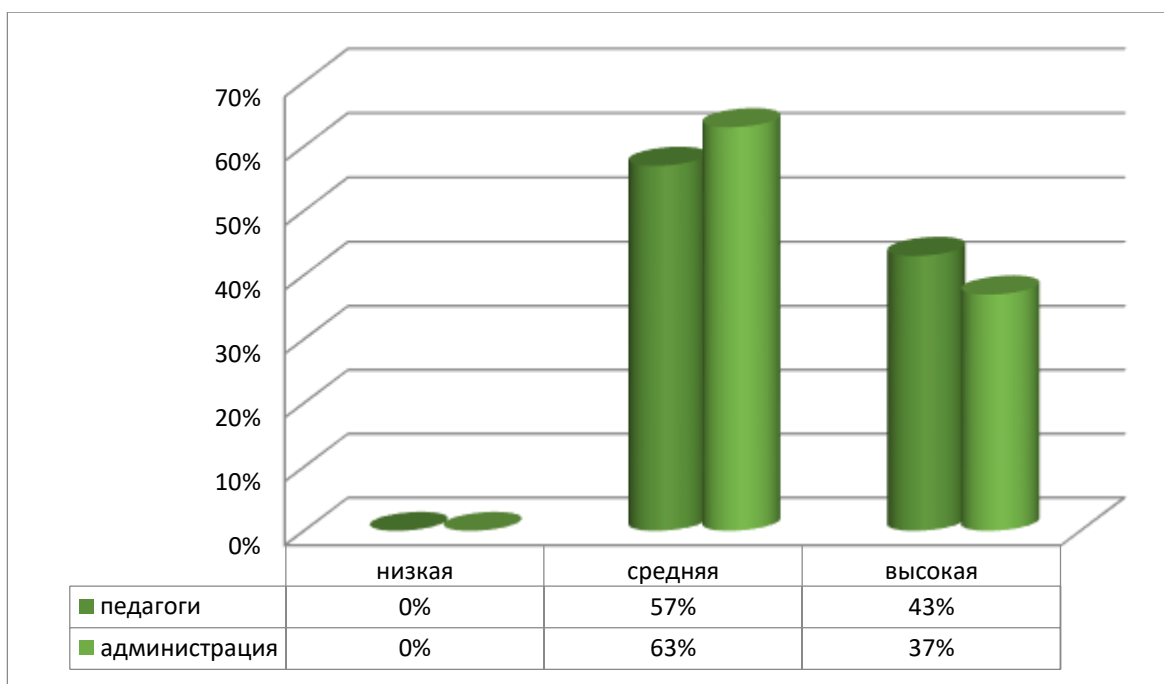


Рисунок 2 - Распределение показателей активной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией школы

Представленные на рисунке данные указывают на то, что и администрация (100%) и педагоги (100%) применяют активные шаги по преодолению профессиональных затруднений: не сдаются в любых сложных ситуациях, легко и спокойно могут защитить себя от несправедливых действий со стороны других.

Результаты исследования пассивной стратегии преодоления затруднений показаны на рисунке 3.

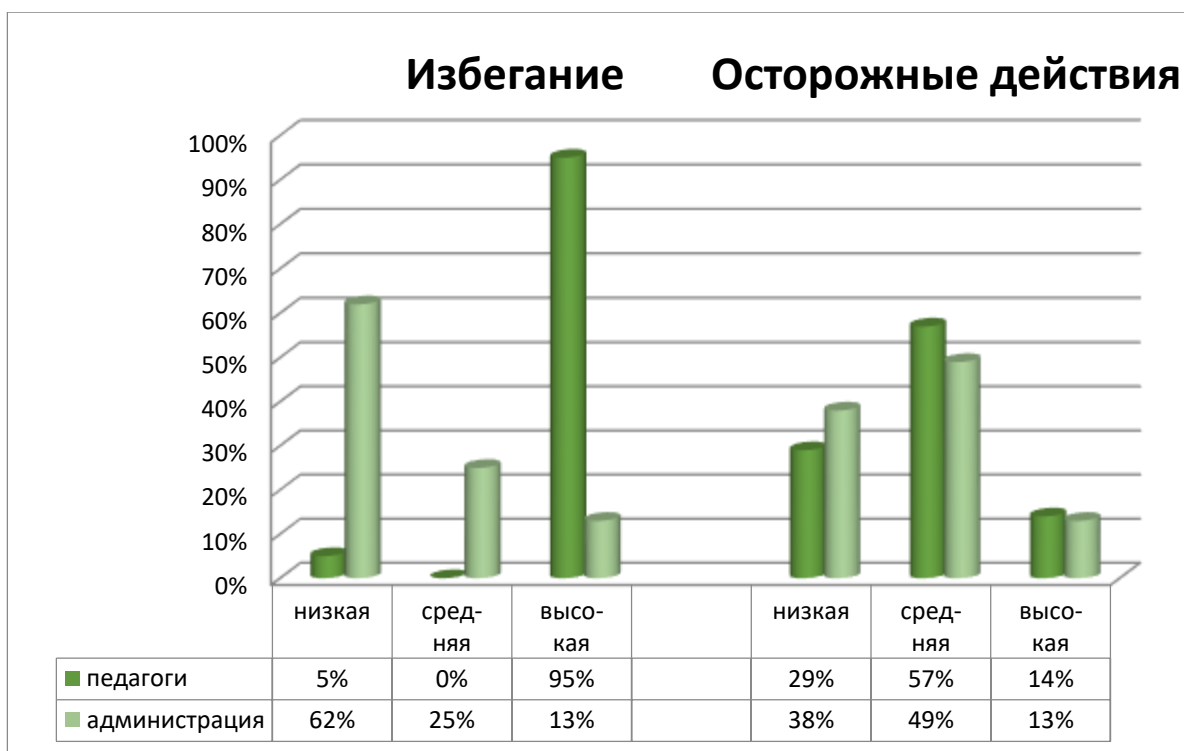


Рисунок 3 - Распределение показателей пассивной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией школы

Как мы видим, 95% педагогического коллектива школы в конфликтных ситуациях предпочитают найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя администрации заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места; по возможности избегают решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия, в то время, как администрация (87%) не откладывает решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.

Половина педагогического коллектива школы в плане преодоления затруднений проявляют осторожность, всегда очень тщательно взвешивают возможные варианты решений; считают, что лучше быть осторожным, чем подвергать себя опасности.

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о небольшом преобладании пассивной стратегии преодоления затруднений над активной стратегией и у администрации, и у педагогов. Это свидетельствует о том, что

существуют профессиональные ситуации, где и педагоги, и администрация активно действуют в направлении разрешения профессиональных затруднений, однако при разрешении профессиональных затруднений педагоги надеются на администрацию (разработка четких критериев оценки деятельности, налаживание адекватной обратной связи, повышение качества условий трудовой деятельности, характера руководства и т.д.).

Результаты исследования просоциальной стратегии преодоления затруднений (вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки) представлены на рисунке 4.

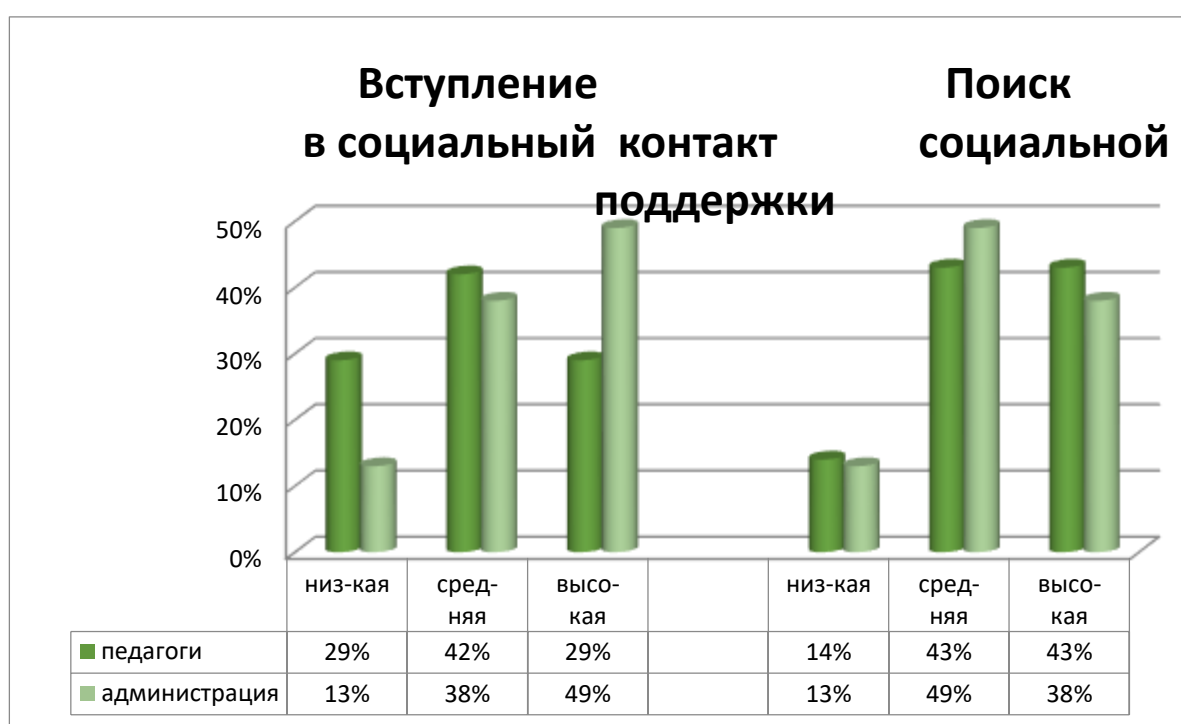


Рисунок 4 - Распределение показателей просоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией школы

Результаты исследования показывают, что администрация образовательного учреждения (87%) активно использует такие действия как вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки при разрешении профессиональных затруднений, а значит в критических ситуациях действует сообща с другими, зная, что совместные усилия принесут больше пользы при решении сложных задач; находит поддержку

извне, готова обсуждать и преодолевать трудности совместно со своими коллегами.

Треть коллектива педагогов не идут на объединение с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию; не стремятся оказать помощь при решении общих проблем. Педагоги больше ожидают социальной помощи, советуясь с друзьями или близкими о том, как бы они поступили в той или иной ситуации, и лишь 29 % из них активно вступают в социальный контакт, считая, что общение с другими людьми обогатит их жизненный опыт.

Результаты исследования асоциальной стратегии преодоления затруднений показаны на рисунке 5.

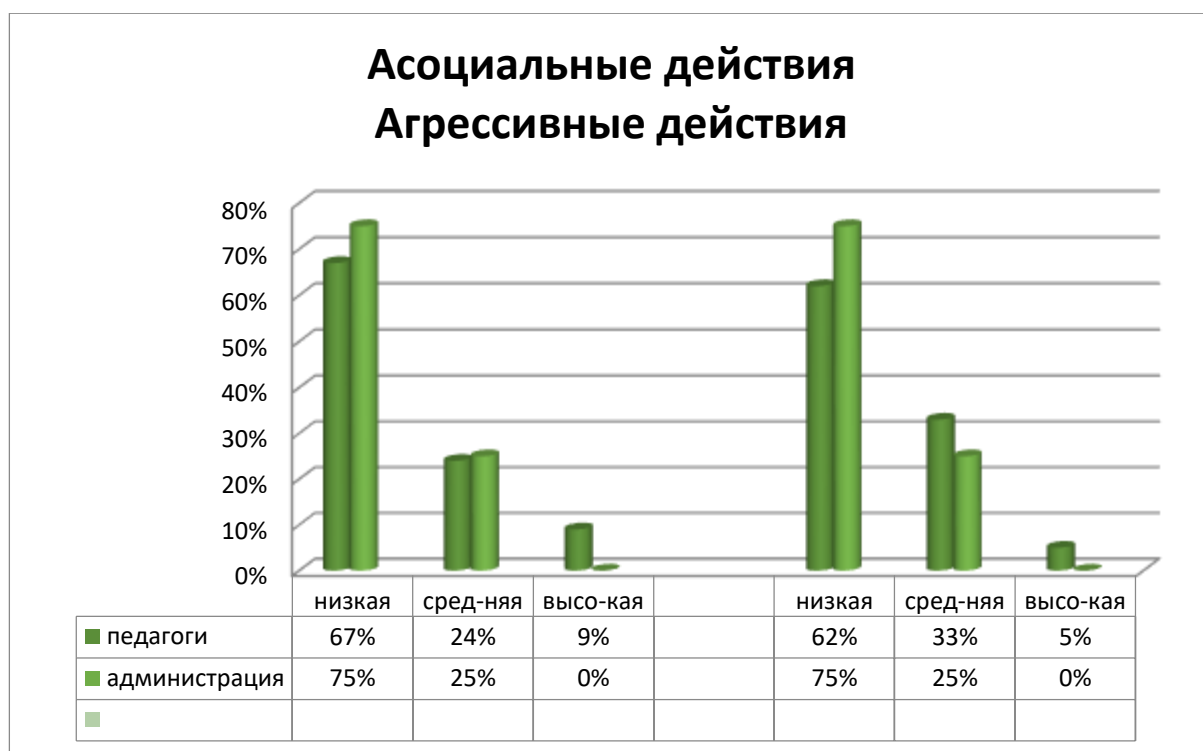


Рисунок 5 - Распределение показателей асоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией школы

Таким образом, мы фиксируем схожие стратегии преодоления затруднений группой администрации и педагогов. Большинство педагогов (67%) и администрации (75%) не стремятся применять асоциальные действия. Администрация не стремится демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета; действуя быстро и

решительно, не пытается заставить других врасплох. Да и педагоги не ставят свои личные интересы превыше общественных.

Такая же ситуация складывается при выборе агрессивных методов поведения. И педагоги (62%), и администрация (75%) стараются решать проблемы спокойно, не выходя из себя; в значимых и конфликтных ситуациях агрессии не проявляют.

Таким образом, руководители и педагоги школы не демонстрируют сопротивление нововведениям, выражающееся в применении агрессивных действий при столкновении в каком-либо профессиональном затруднении.

Анализ средних значений, полученных данных позволяет сделать вывод, что существует тенденция применения в большей степени просоциальной стратегии преодоления затруднений.

Результаты исследования прямой стратегии преодоления затруднений представлены на рисунке 6.

Как видно на рисунке 6, большинство педагогов (58%) и половина администрации (50%) школы в преодолении профессиональных затруднений предпринимают действия импульсивного характера: при принятии решения больше полагаются на интуицию, действуют в соответствии с решением, которое первым приходит в голову, действуют под влиянием первого порыва. Это вполне объясняется тем, что педагоги и администрация школы находятся на этапе адаптации к новым условиям, что влечет за собой недостаточное рефлексивное отношение к профессиональной деятельности.

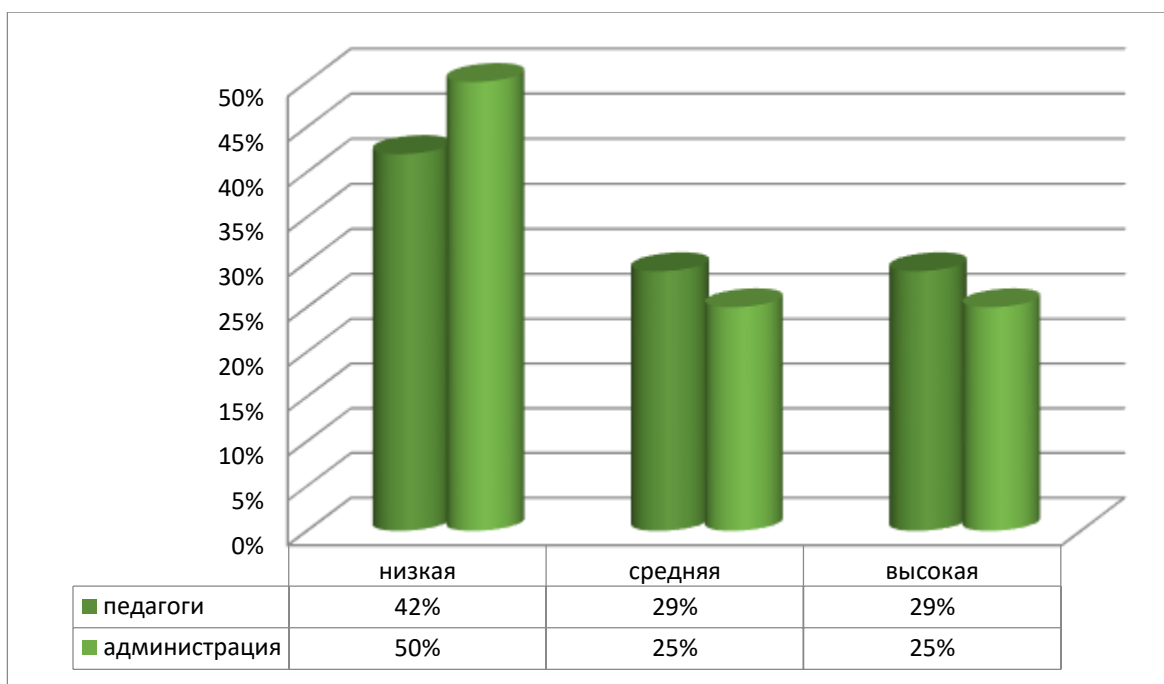


Рисунок 6 - Распределение показателей прямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией школы

Результаты исследования непрямой стратегии преодоления профессиональных затруднений показаны на рисунке 7.

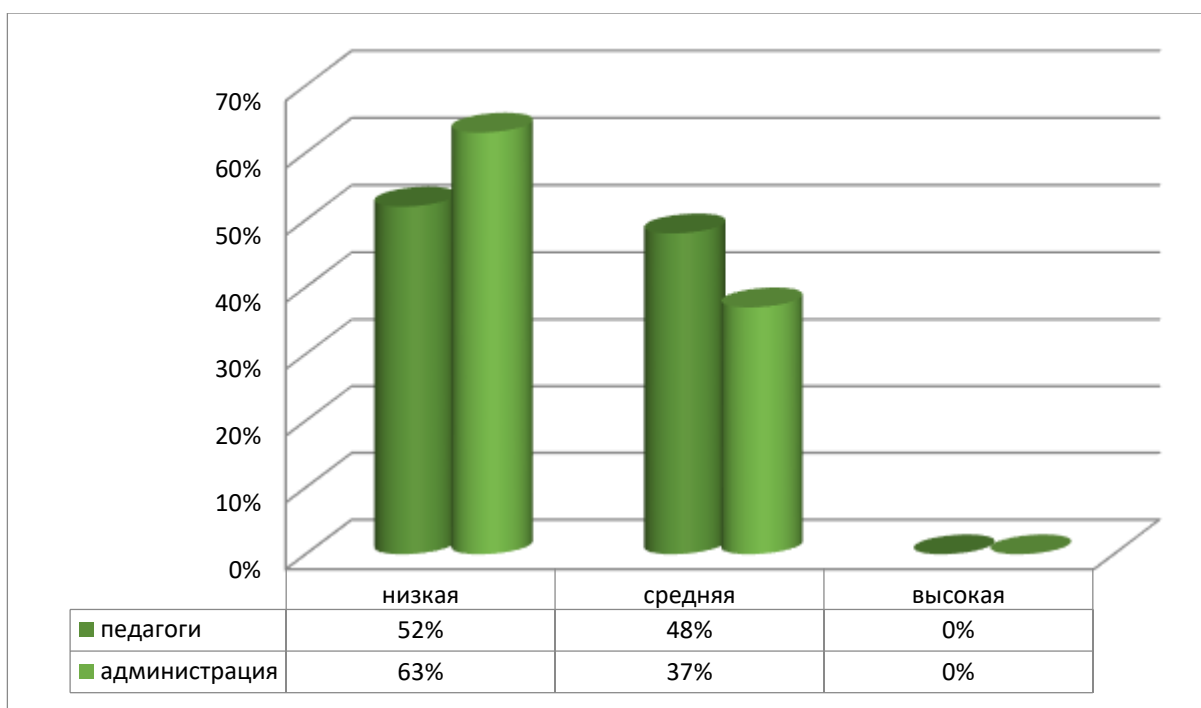


Рисунок 7 - Распределение показателей непрямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией школы

Как мы видим, большая часть педагогов (52%) и администрации (63%) в преодолении профессиональных затруднений не предпринимают действия манипулятивного характера: для достижения целей им не приходится хитрить, подыгрывать другим людям, скрывать истинные намерения и т.д.

Итак, анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и администрации образовательного учреждения показал, что в настоящее время в большей степени предпринимаются осторожные действия, некоторые затруднения избегаются субъектами образовательного процесса. При этом руководители школы стремятся получить поддержку и активно вступают в социальный контакт, тогда как педагоги ждут оказания поддержки, но не желают вступать в социальный контакт (что, скорее всего, говорит о неверии в возможность поддержки).

В нашем исследовании мы также решали задачу исследования причин возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа № 19 отдела образования акимата города Костаная».

С целью выявления причин конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе школы было проведено анкетирование, результаты которого представлены ниже.

Мы попытались выяснить у респондентов их отношение к конфликтам. Были получены результаты, представленные на рисунке 8.

По данным рисунка 8 видно, что отношение администрации (75%) к конфликтам позитивное, тогда как у педагогов (68%) оно негативное. Это объясняется тем, что администрация, чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги пытается разрешить их с помощью убеждений. Администрация рассматривает конфликт как качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения целей.



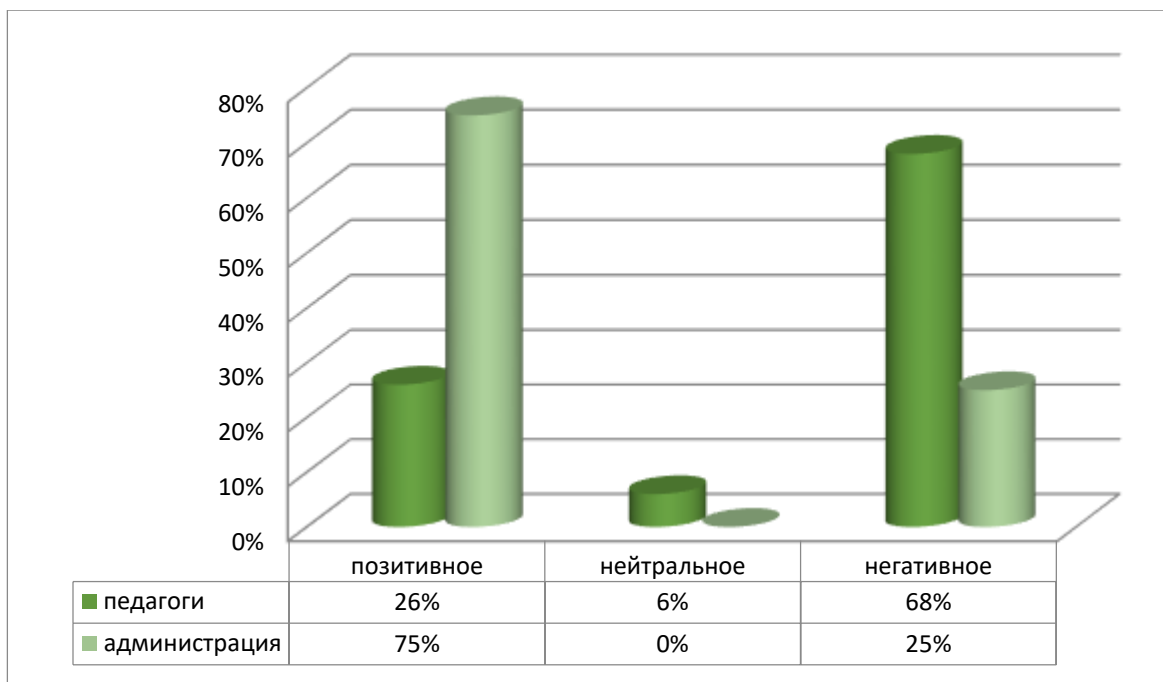


Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос «Ваше отношение к конфликтам?»

На вопрос «Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?» 56% педагогов и 63% администрации ответили «да». Но 13% коллектива конфликтов не наблюдают, и четвертая часть коллектива испытывает затруднения при ответе на данный вопрос. Опасность такой ситуации в том, что, не замечая конфликтов педагоги не стремятся отстаивать свои точки зрения, не пытаются разрешить спорные вопросы, что может привести к образованию новых внутренних конфликтов.

Нас также интересовал вопрос «Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в педагогическом коллективе?». Мы получили данные, представленные на рисунке 9.

Мнение, что в педагогическом коллективе чаще встречаются конфликты педагог-ученик, совпало и у администрации (60%) и у педагогов (55%). Это сигнал о том, что необходимо педагогический коллектив обучать неконфликтному поведению с детьми.

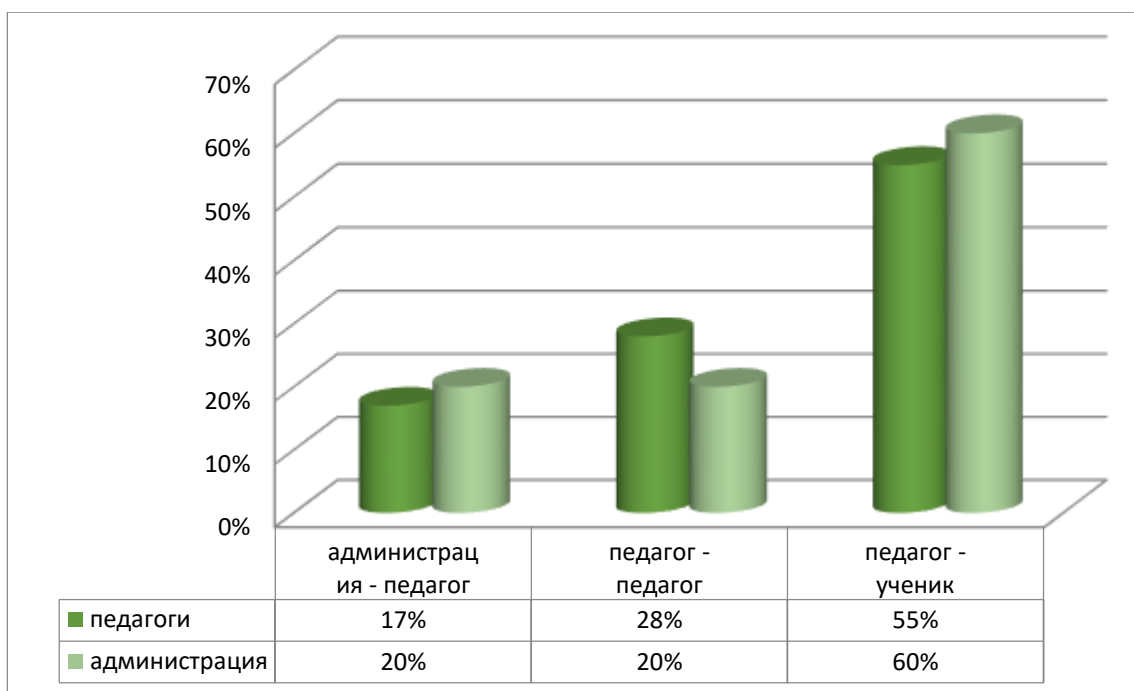


Рисунок 9 - Характер конфликтов в педагогическом коллективе

Мы исследовали наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами?». Ответы респондентов распределились следующим образом (Рисунок 10).

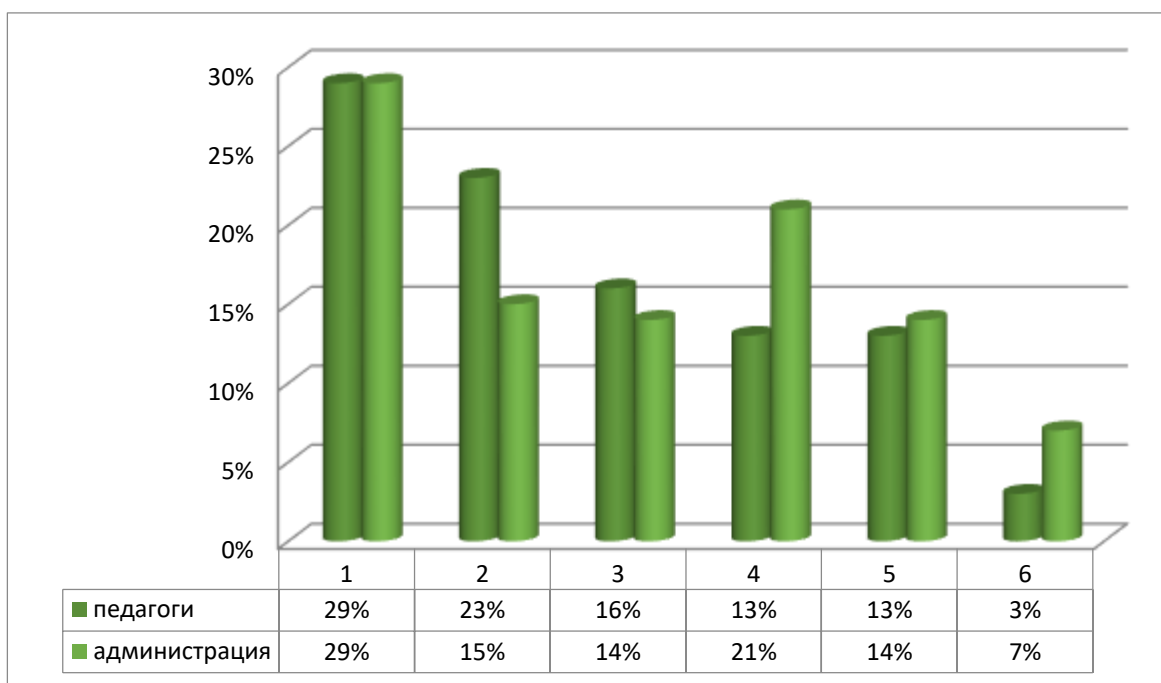


Рисунок 10 - Причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами школы

Почти треть коллектива (29% педагогов и 29% администрации) считают, что основной причиной возникновения конфликтов между администрацией и педагогами является нарушение педагогами трудовой дисциплины; 23% педагогов и 15% администрации склоняются к такой причине, как игнорирование педагогами замечаний администрации; третью позицию занимает такая причина, как неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами; 13% педагогов и 21 % администрации склонны считать основной причиной конфликтов нарушение этики общения; 13-14% коллектива считают главной причиной конфликтов неспособность одной из сторон принять адекватное решение. И совсем немногие (3% педагогов и 7% администрации) считают, что у администрации слишком высокие требования к коллективу. Следует отметить, что не были выбраны такие причины, как ошибки в подборе и расстановки кадров, ошибки в организации контроля, просчеты в планировании, что говорит о высоком профессиональном уровне работы администрации школы.

На рисунке 11 представлены ответы на вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом?».

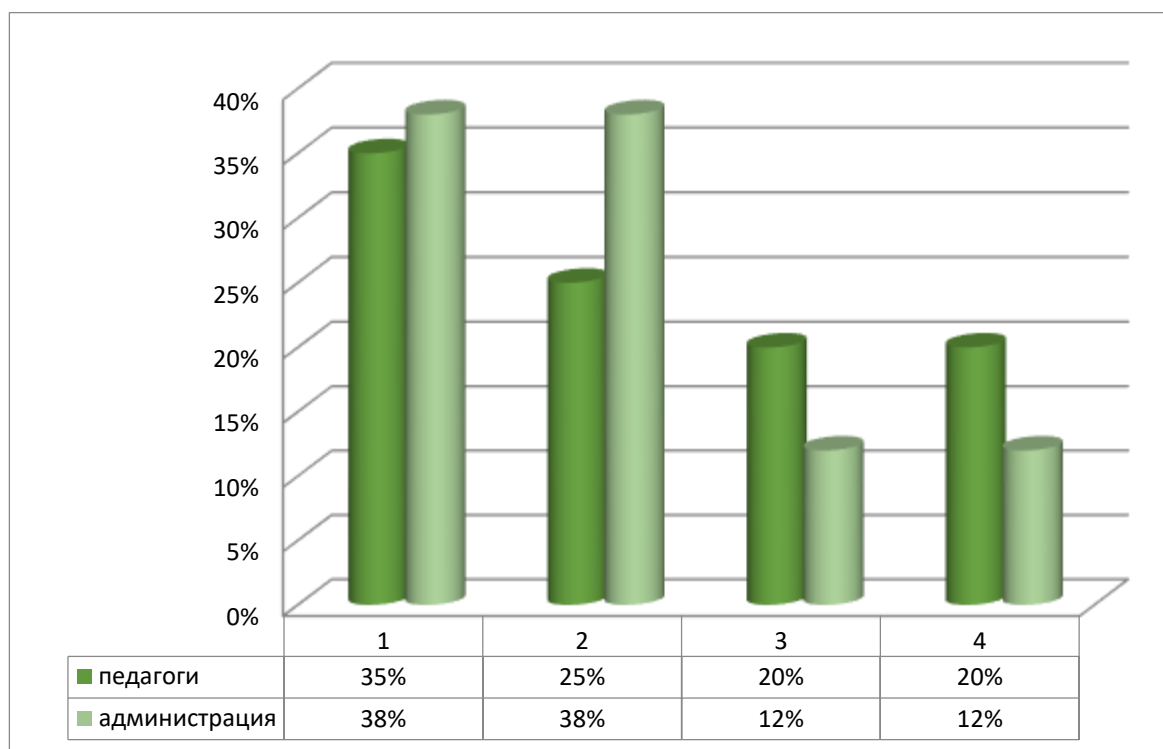


Рисунок 11 - Причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом

Наиболее значимыми причинами возникновения конфликтов между педагогом и педагогом оказались: 1 - невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом (35-38%); и 2 - несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему (25-38%). На третьем и четвертом месте - неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами и нарушение этики общения. Это говорит о том, что коллективу педагогов необходимо учиться работать в команде.

Ответы на вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и обучающимся?» распределились следующим образом (Рисунок 12).

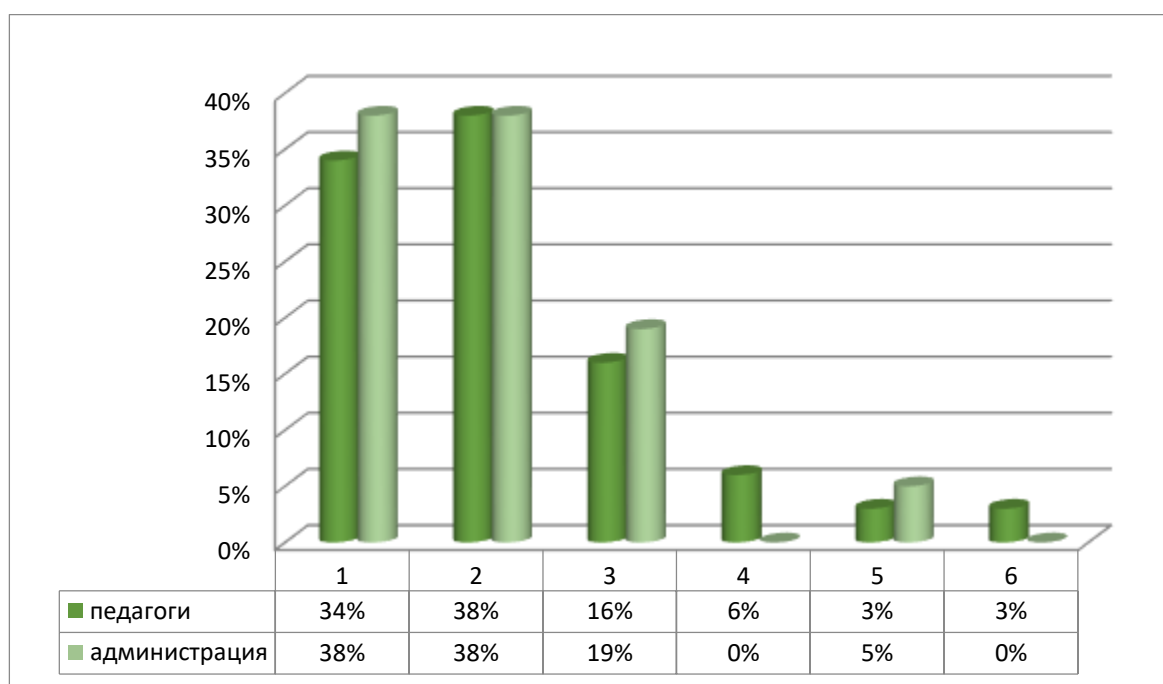


Рисунок 12 - Наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и обучающимся

Данные гистограммы указывают на совпадение взглядов администрации и педагогов на наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогами и обучающимися. Первая причина -

неподготовленность обучающегося к занятию, вторая - нарушение дисциплины обучающимся за время пребывания в школе, третья - неуважительное отношение обучающегося к педагогу. Единичный выбор упал на такие причины как неуважительное отношение педагога к обучающемуся, неприязнь обучающегося к педагогу и неприязнь педагога к обучающемуся. Как мы видим, педагоги занимают внешне обвинительную позицию, они не ищут причины возникновения конфликтов в себе, а ждут изменений от обучающихся.

Мы выясняли причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями?». Результаты отражены на рисунке 13.

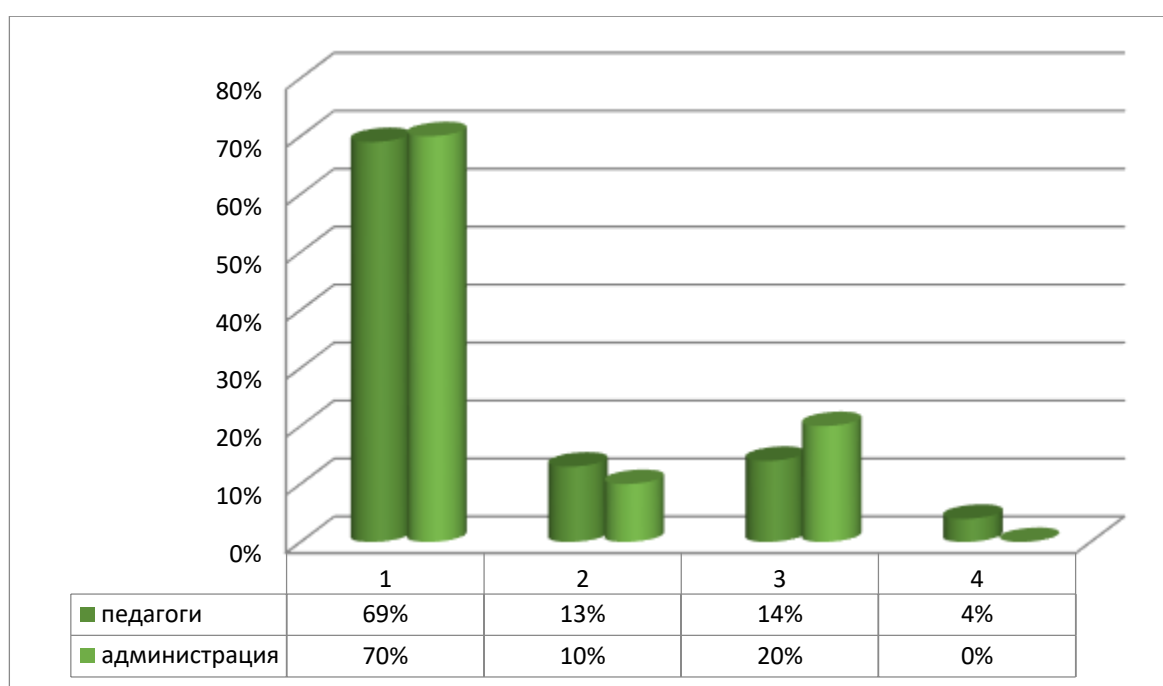


Рисунок 13 - Основные причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями

Итак, 70% педагогического коллектива школы считают основной причиной возникновения конфликтов между педагогами и родителями – это невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка. И лишь немногие выделили основными причинами недовольство родителей результатами обученности ребенка (10-13%), недовольство родителей

деятельностью педагога по разрешению конфликтов в ученическом коллективе (14-20%) и нарушение этики общения (0-4%).

В решении этого вопроса администрации необходимо планировать мероприятия, направленные на реализацию социального партнерства.

Таким образом, исследование конфликтов в педагогическом коллективе школы показало, что стратегия противоборство в группе администрации значительно превосходит данную стратегию в группе педагогов. Это значит, что администрация применяет все доступные средства для достижения поставленных целей, активно используя власть, силу закона, авторитет и т.д.

Результаты по показателю «стратегия уступка» проявили, что направленность на личные интересы у педагогов низкая. Следовательно, в данном образовательном учреждении необходимо проведение мероприятий, способствующих разрешению проблем в педагогическом коллективе. На наш взгляд, педагогам нужны мероприятия, в которых в большей степени раскроются их деловые и личностные качества.

Показатели стратегии избегания обнаруживают, что педагоги по возможности избегают решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия, позволяя администрации заняться решением проблем.

Исследование показало, что члены администрации более сплочены между собой, они проявляют единство в достижении общих целей. А чтобы повысить этот показатель в среде педагогов, необходимо создавать рабочие группы из педагогов по подготовке различных мероприятий.

Результаты анкетирования показали, что администрация чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги, пытается разрешить их с помощью убеждений. Педагоги же с настороженностью относятся к конфликтам. И это не лучшая позиция. Им необходимо предоставить возможность анонимного или авторского

высказывания. Для решения данного вопроса можно рекомендовать проведение рабочих совещаний по проблемным вопросам.

Итак, анализ данных подтверждает гипотезу нашего исследования, что управление конфликтами в современном педагогическом коллективе возможно посредством повышения индивидуального уровня подготовленности административного и педагогического персонала к деятельности по минимизации конфликтогенных условий и разрешению предконфликтных ситуаций межличностного общения.

### **2.3. Рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.**

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д. [12].

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают 15 общих рекомендаций по разрешению конфликтных ситуаций [12]:

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.
8. Обращение к фактам.
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров).
10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению.
11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.



12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.

13. Повышение значимости партнера.

14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.

15. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

В улаживании конфликтов, при управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю (директору, завучу). Руководитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте - организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

Проведенный анализ исследований позволяет сформулировать некоторые рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций в данном образовательном учреждении.

1. Анализируя стратегии поведения личности в конфликтах мы пришли к выводу, что в коллективе прослеживается заниженная оценка личных интересов педагогов. А значит, необходимо педагогический коллектив обучать активным формам борьбы за свои интересы, применению всех доступных средств для достижения поставленных целей.

2. Анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и администрации образовательного учреждения показал, что в настоящее время коллективом в большей степени предпринимаются осторожные действия, педагоги стараются избегать решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия. При этом руководители школы стремятся получить поддержку и активно вступают в социальный контакт, тогда как педагоги только ждут оказания поддержки. А значит, педагогический коллектив необходимо обучать

активным формам взаимодействия, создавать рабочие группы из педагогов разных предметов по подготовке различных мероприятий формальных и неформальных.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всего учреждения.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

- Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

- Метод доброжелательности или эмпатии, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний. Он предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение.

- Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

- Метод взаимного дополнения. Он предполагает опору на такие

способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых так или иначе учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие, уважение людей и их сотрудничество, и, следовательно, помогают избежать конфликтов.

- Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше – и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. С одной стороны, уравнительный метод распределения принимает форму несправедливости, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувства зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала в школе целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни. Так, в артелях, компаниях охотников или рыбаков издавна принято делить добычу поровну, независимо от удачливости отдельного охотника или рыбака. Ценность именно этого правила подчеркивается старой японской пословицей: «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

- Метод условно может быть назван методом психологического

поглаживания, заимствованный у специалистов по дрессировке животных. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

3. Изучение отношения к конфликтам показало, что педагоги с большой настороженностью относятся к ним. Значит, педагогам необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания. Для решения данного вопроса можно рекомендовать проведение рабочих совещаний по проблемным вопросам.

4. Анализ результатов показал, что в педагогической среде слабо выражены когнитивный и поведенческий компоненты. Значит, педагоги недостаточно хорошо знают особенности членов своего коллектива, мало общаются в сфере досуга. Поэтому руководству школы необходимо работать над вопросом сплочения коллектива, проводить больше мероприятий, в которых деловые и личностные качества педагогов раскрывались бы в полной мере. Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей.

В заключении важно отметить, что хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций. Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность

имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть. Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременной распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;
- глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

## ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

1.С целью проведения эмпирического исследования конфликтов в педагогическом коллективе средней школы мы использовали психологические методики: тест К. Томаса (исследование стратегий поведения в конфликтной ситуации), опросник С. Хобфолла (исследование стратегии и модели преодолевающего поведения); метод анкетирования.

2.Преобладающими стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как администрация больше склонна к сотрудничеству и компромиссу. Это объясняется более высокой профессиональной подготовленностью и теоретической осведомленностью администрации школы по поведению в конфликтных ситуациях.

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

Анализ характера конфликтов в педагогическом коллективе указывает на преобладание такого рода конфликтов, как педагог-педагог, педагог-ученик, что говорит о необходимости обучения педагогов культурным формам общения, бесконфликтному поведению с детьми.

3.Результаты проведенного исследования послужили основанием для разработки рекомендаций по разрешению конфликтов в педагогическом коллективе школы.

Заниженная оценка личных интересов педагогов приводит к необходимости обучения педагогов активным формам достижения поставленных целей.

Избегание педагогами решительных действий приводит к необходимости обучения педагогов активным формам взаимодействия. В целом руководству необходимо работать над вопросом сплочения коллектива, способствующего раскрытию деловых и личностных качеств педагогов в полной мере.

Мы также рекомендуем предоставить возможность педагогам анонимного и авторского высказывания, проведение совещаний по проблемным вопросам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы по проблеме исследования показал, что в современной конфликтологической литературе существуют различные определения конфликта. В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты выделяют: внутренние (внутриличностные) и внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые). Различают также кратковременные и затяжные, объективные и субъективные, конструктивные и деструктивные конфликты.

Причины возникновения конфликтов довольно разнообразны. Иногда можно видеть сразу несколько причин. Старт конфликта вызвала одна причина, а затяжной характер ему придавала другая.

В педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, реальности. Мы считаем некорректным пытаться определять причины конфликтов, относящиеся сугубо к педагогической практике, и рассматриваем вероятные причины возникновения межличностных конфликтов, придавая им возможную меру обобщенности.

Вероятными причинами могут стать: оспаривание лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета; ущемление чувства собственного достоинства; не подтверждение ролевых ожиданий, отсутствие интересного дела, перспектив; нежелание считаться с товарищами, коллегами; предметно-деловые разногласия и т.д.



Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Разрешение конфликта – заключительный этап развития конфликта. Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе.

Сколько бы ни были разнообразны конфликты, процесс разрешения их характеризуется некоторыми общими чертами. Прежде всего, как этап более широкого управленческого процесса он осуществляется в рамках его необходимых условий и принципов. Кроме того, ему присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтами. В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта, описанных и используемых в зарубежных программах обучения управлению. Это: стили конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества, компромисса.

Научными исследованиями доказано, что по своей природе профессиональная образовательная деятельность, как одна из основных сфер

человеческого взаимодействия в обществе, в значительной степени подвержена конфликтному противостоянию.

Как показывает практика, именно индивидуально-психологические особенности членов педагогического коллектива создают предрасположенность к возникновению предконфликтных ситуаций среди различных категорий сотрудников. Педагоги остро реагируют на оценку своих личностных данных. Педагог привык оценивать других. Ему очень трудно согласиться с выводами о том, что неблагоприятное развитие педагогической ситуации часто предопределено его собственными личностно-профессиональными слабостями и недостатками.

Кроме того, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. В этом и заключается специфика педагогических конфликтов, вызывающая определенные трудности управления конфликтами в образовательном учреждении.

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

Результаты нашего исследования показали, что среди педагогов слабо выражены когнитивный и поведенческий компоненты, а значит, педагоги недостаточно хорошо знают деловые и личностные качества членов коллектива, чтобы при необходимости помочь друг другу или ожидать от них поддержки.

Выявив различия в восприятии конфликтов и конфликтного поведения педагогов и администрации школы, можно констатировать следующее: педагоги с большой настороженностью относятся к конфликтам. Значит, педагогам необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания, отстаивания своих точек зрения на ту или иную проблему. В педагогическом коллективе преобладают такого рода конфликты, как педагог-педагог, педагог-ученик, что говорит о необходимости обучения педагогов культурным формам общения, бесконфликтному поведению с детьми.

Проведенный анализ позволил разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в современном педагогическом коллективе. А именно: 1) необходимо педагогический коллектив обучать активным формам борьбы за свои интересы, применению всех доступных средств для достижения поставленных целей; 2) педагогический коллектив необходимо обучать активным формам взаимодействия, создавать рабочие группы из педагогов разных предметов по подготовке различных мероприятий формальных и неформальных; 3) проводить рабочие совещания по проблемным вопросам; 4) руководству образовательного учреждения необходимо работать над вопросом сплочения коллектива, проводить больше мероприятий, в которых деловые и личностные качества педагогов раскрывались бы в полной мере. Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей.

Итак, для снижения уровня конфликтности в педагогическом коллективе, а также формирования профессиональных качеств и умений

педагогов необходимо создание в школе системы работы с кадрами. Личностный профессиональный рост педагога стимулируется в процессе включения в индивидуально-развивающую программу. Для ее составления в школе необходимо организовать систему непрерывного образования педагогических кадров. Формы работы с кадрами различны - участие в семинарах по обмену опытом, конференциях, теоретические и практические занятия, лекции, беседы, консультации, на которых педагоги будут знакомиться с содержанием основных психологических понятий, получат психологические рекомендации о способах и приемах самоконтроля, специфике профессионального самоконтроля педагога и особенностях его проявлений в деятельности.

Таким образом, цель исследования – выявить специфику педагогических конфликтов и способы их разрешения в образовательной организации – достигнута. Задачи решены. Гипотеза нашла свое подтверждение.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Мысль, 1999. – 299 с.
2. Андриади И.П. Конфликты, причины их возникновения и некоторые аспекты педагогического вмешательства в конфликт: Методические разработки / И.П. Андриади. – М.: ГУОЛИВК, 2013. – 46 с.
3. Алехина И.В. Самоменеджмент в деятельности учителя / И.В. Алехина. – Брянск: БГПИ, 2012. – 100 с.
4. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров и разрешения конфликтов /В.И. Андреев. – Казань: КГПУ, 2013. – 142 с.
5. Андриади И.П. Основы педагогического мастерства. Учебное пособие для студентов сред. пед. учеб. заведений /И.П. Андриади. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 160 с.
6. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов /А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 551 с.
7. Бандурка А.М. Конфликтология: Учебное пособие для вузов / А.М. Бандурка, В.А. Друзь. – Харьков: Ун-т внутр. Дел, 2011. – 355 с.
8. Беликов В.А. Уровни организации учебно-познавательной деятельности школьников: Методические рекомендации /В.А. Беликов. – Магнитогорск: МГПИ, - 1994. – 40 с.
9. Бодалев А.А. Личность и общение /А.А. Бодалев. – М., 1983. – 150 с.
10. Бойко В.В. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения // Психологический журнал / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев. – 2014. – Т. 4. - № 3. – С. 21-26.
11. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! /Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. - Новосибирск: Наука, 2012. – 315 с.

12. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ. /Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, - 2012. – 320 с.
13. Гражданское самочувствие учителей Московской области. // Информационно-аналитический материал по результатам мониторингового социологического исследования. М.: ИПК и ПРНО МО, - 1999. - С. 11.
14. Григорьева Т.Г. Основы конструктивного общения. Хрестоматия / Т.Г. Григорьева, Т.П. Усольцева. – Новосибирск, 2011. – 198 с.
15. Гришина Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина. - Л. -1990.
16. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», - 2014. – 320 с.
17. Дискуссии. Проблемы конфликтологии // Социологические исследования. 2014. - № 9. - С. 52-57.
18. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие /А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, - 2009.
19. Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М., 1987; Общение как педагогическая проблема // Сб. научных трудов / А.Б. Добрович / Под ред. А.В. Мудрика. – М., 1974; Шмелёв А.Г. Острые углы семейного круга. – М. – 1998.
20. Дойч М. Разрешение конфликта (конструктивный и деструктивный процесс) //Социально-политический журнал /М. Дойч. – 2015. - № 1. – С.202-217.
21. Дорохова Л. Били ли мальчика? // Учительская газета /Л. Дорохова. - 2011. - № 4. - С. 11.
22. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии /В.И. Журавлев. - М.: Российское педагогическое агентство, 2001. – 184 с.
23. Жутикова Н.В. Учителю о практике психологической помощи /Н.В. Жутикова. – М. - 2011. –300 с.

24. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт /Ю.Г. Запрудский. - Ростов-на-Дону.: Феникс, - 2010.
25. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта /А.Г. Здравомыслов. - М.: Аспект Пресс, - 1999.
26. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций /Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: «Феникс», - 2009. – 480 с.
27. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. пособие /Е.А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», - 2011. – 192 с.
28. Ратников В.П. Конфликтология: Учебник для вузов / В.П. Ратников, В.Ф. Голюбь, Г.С. Лушакова и др.; Под ред. Проф. В.П. Ратников. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, – 2001.
29. Коузер Л. Основы конфликтологии /Л. Коузер. - СПб.: Светлячок, - 2012.
30. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. - Ростов н/Д: Феникс. – 1999.
31. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель /Р.Л. Кричевский. - М.: Дело, – 2000. – 240 с.
32. Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект-Пресс, – 2001. – 401 с.
33. Кулиев Т.А. «Руководитель и коллектив: взаимодействие» /Т.А. Кулиев, В.Б. Мамедов. – М.: Знание. - 1995. – 45 с.
34. Мелибруда Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения /Е. Мелибруда. – М.: Прогресс, 2001. - 231 с.
35. Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1998.
36. Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь /Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. - Прайм: Еврознак, 2005.

37. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, - 2013. - 560 с. – С.441-448.
38. Робер М. А. Психология индивида и группы /М.А. Робер, Ф. Тильман. — М.: Прогресс, 1999. – 142 с.
39. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях /В.А. Светлов. – М.: Росток, 2009. – 290 с.
40. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов /Дж.Г. Скотт. - Киев: Верзинин и к0, ЛПД. - 2002. – 400 с.
41. Социальное управление: словарь-справочник. – М.: МГУ, - 1998.
42. Тренев Н.Н. Управление конфликтами / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2010.
43. Учитель, школа, общество / Социологический очерк 90-х годов. СПб.: СПГУПМ, 2002. - С. 167.
44. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. — М.: Наука. 1998. – С. 22 – 25.
45. Хорни К. Ваши внутренние конфликты / К. Хорни. – СПб, 2001. – 276 с.
46. Шакуров Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива /Р.Х. Шакуров. - М. – 1997.
47. Шакуров Р.Х. Социально - психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. - М.- 2002. - 212 с.
48. Шаленко В. Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения. // Социальный конфликт /В.Н. Шаленко. 2014. - № 3. - С. 11-35.
49. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО /В.Е. Щербак. - 2013 - №11.- С. 11-43.



50. Юрьева Н.Н. Активные методы и формы обучения как способ предупреждения конфликтов //Конфликты в школе (Введение в проблему) /Под ред. Н.Н. Юрьевой. – СПб, 2001. – Ч. 1. – 108 с.

### Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К. Томаса

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

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

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

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

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

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

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

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

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

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

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

Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А) Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

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

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

13.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

17.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

- Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
- 19.А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
 Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
- 20.А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
 Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21.А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.  
 Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22.А) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека.  
 Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.
- 23.А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
 Б) Иногда представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24.А) Если позиция другого кажется, ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
 Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25.А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
 Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
- 26.А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
 Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27.А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.  
 Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему такую возможность – настоять на своем.
- 28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.  
 Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29.А) Я предлагаю среднюю позицию.  
 Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
- 30.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

#### Обработка и интерпретация результатов

| №  | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|----|---------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| 1  |               |                |            | А         | Б              |
| 2  |               | Б              | А          |           |                |
| 3  | А             |                |            |           | Б              |
| 4  |               |                | А          |           | Б              |
| 5  |               | А              |            | Б         |                |
| 6  | Б             |                |            | А         |                |
| 7  |               |                | Б          | А         |                |
| 8  | А             | Б              |            |           |                |
| 9  | Б             |                |            | А         |                |
| 10 | А             |                | Б          |           |                |
| 11 |               | А              |            |           | Б              |
| 12 |               |                |            | Б         | А              |
| 13 | Б             |                | А          |           |                |
| 14 | Б             | А              |            |           |                |
| 15 |               |                |            | Б         | А              |
| 16 | Б             |                |            |           | А              |
| 17 | А             |                |            | Б         |                |
| 18 |               |                | Б          |           | А              |
| 19 |               | А              |            | Б         |                |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 20 |   | А | Б |   |   |
| 21 |   | Б |   |   | А |
| 22 | Б |   | А |   |   |
| 23 |   | А |   | Б |   |
| 24 |   |   | Б |   | А |
| 25 | А |   |   |   | Б |
| 26 |   | Б | А |   |   |
| 27 |   |   |   | А | Б |
| 28 | А | Б |   |   |   |
| 29 |   |   | А | Б |   |
| 30 |   | Б |   |   | А |

Пять стилей поведения в конфликте формируют пять шкал, бальное выражение которых равняется числу положительных ответов. Максимальная выраженность стиля – 12 баллов. Диапазон значений от 9 баллов до 4 баллов соответствует умеренному использованию стиля.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

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

**Инструкция.** «Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях. Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ - да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ - нет, это совсем не так)».

1 - нет, это совсем не так

2 - скорее нет, чем да

3 - затрудняюсь ответить

4 - скорее да, чем нет

5 - да, совершенно верно

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.
2. Объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.
9. Решая неприятные проблемы, выходите из себя и можете «наломать немало дров».
10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, Вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.
11. Стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.
12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.
13. Без необходимости не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои

силы.

14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.
15. Иногда предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.
16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).
17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.
18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.
19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.
20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.
21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.
22. Считаете, что во всех случаях лучшее «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».
23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.
24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.
25. Позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы - крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.
26. Считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.
27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.
28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.
29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.
30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.
31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».
32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.
33. В конфликтной ситуации убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».
34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).
35. Бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.
36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».
37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.
38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.
39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает Вам в трудных ситуациях.
40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.
41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать

возможные варианты.

42. По возможности избегаете решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.
43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.
44. Ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.
45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).
46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.
47. Считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).
48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.
49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».
50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.
51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.
52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.
53. Цель оправдывает средство.
54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

##### *Уважаемые коллеги!*

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

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

Просим Вас серьезно и ответственно отнестись к участию в исследовании.

**1. Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?**

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить;
- меня это не интересует

**2. Какого рода конфликты существуют в Вашем педагогическом коллективе:**

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

**3. Ваше отношение к конфликтам?**

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

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

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

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

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

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

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

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

- Нарушение дисциплины обучающимися за время пребывания в школе.
- Неподготовленность обучающегося к уроку.
- Неуважительное отношение обучающегося к педагогу.
- Неуважительное отношение педагога к обучающемуся.
- Неприязнь обучающегося к педагогу.
- Неприязнь педагога к обучающемуся.
- Другие причины (укажите какие)

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

- Невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка.
- Недовольство родителей результатами обученности ребенка.
- Недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в ученическом коллективе.
- Нарушение этики общения.

Другие причины (укажите какие)

**9. Ваши предложения по предотвращению (или разрешению) конфликтов в педагогическом коллективе.**

*Благодарим Вас за участие в исследовании!*