



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

КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**«РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО  
ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент профессионального образования»  
Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:  
40 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
« 1 » нояб 2020г.  
Зав. кафедрой подготовки педагогов  
профессионального обучения  
и предметных методик  
к.п.н., доцент

  
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:   
Студент группы ОФ-209/174-2-1  
Худорожкова Екатерина Сергеевна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Корнеева Наталья Юрьевна

Челябинск, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в педагогическом коллективе.....	9
1.1. Проблема управления конфликтами в теории педагогики и менеджмента.....	9
1.2. Анализ конфликтов, виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе .....	21
1.3. Разработка программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».....	44
Выводы по первой главе.....	58
Глава 2. Исследование конфликтов в педагогическом коллективе и способов управления ими.....	62
2.1. Характеристика базы исследования.....	62
2.2. Эмпирическое исследование особенностей конфликтов в педагогическом коллективе .....	65
2.3. Реализация программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» и анализ результатов.....	93
Выводы по второй главе.....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
Библиографический список.....	104
Приложение 1.....	109
Приложение 2.....	113
Приложение 3.....	117
Приложение 4.....	120
Приложение 5.....	125

## ВВЕДЕНИЕ

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

Из числа всех наук, которые, раскрывают проблематику конфликтов, менеджмент занимает одно из ведущих мест. Тем не менее, в менеджменте сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликтов в организации.

Конфликты присутствуют во всех областях 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.

Согласно современной конфликтологической концепции конфликт рассматривается как естественное состояние общества. Тем не менее, это не означает, что нужно всегда и везде, находится в конфликте, который оправдывает свою несдержанность "естественном состоянии". Это понятие позиции, основанной на знании особенностей характера человека. Действительно, личность имеет определенный потенциал противоречий. С одной стороны, это дает возможность развивать себя и общество, и другого создает сложные отношения между людьми и сообществами, таким образом, конфликт в обществе – это не только разрушение, но создание. Конечно, чтобы перевести конфликт в конструктивное состояние необходимо, чтобы члены общества имели необходимые навыки, были в состоянии отделить проблемы от человека.

Научный подход к проблеме конфликта позволяет утверждать, что они управляемы, регулируемы, разрешаемы. Для овладения конфликтологической компетентностью преподавателю необходимо сознательное изучение человека и условий его развития, что позволяет в определенных отношениях достигать опыт гуманистического взаимодействия с людьми.

В наше время – время научно-технического и социального прогресса – происходит усложнение деловых отношений между людьми в процессе работы. Вместе с этим очень возрастает и роль психологического фактора, человеческих взаимоотношений и общения между людьми в трудовых коллективах. Это проявляется в полной мере и в педагогических коллективах.

Гуманистическое направление в педагогике, в частности, заключается в том, чтобы избавиться от авторитарной формы в отношениях и искать путь к общению, основанном на сотрудничестве. Во время общения, которое происходит во время педагогического процесса часто не хватает взаимопонимания и в связи с этим возникают конфликты между всеми участниками педагогического процесса: учениками, педагогами, родителями и руководителями.

Для педагогики изучение конфликта имеет особенно важное значение. Педагог должен создать благоприятную, доброжелательную атмосферу в группе, так как неблагоприятная среда затрудняет чувство удовлетворенности жизнью в образовательной организации. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди. Но в силах педагога установить ее так, чтобы климат был благоприятным для личностного развития и равноценному существованию всего педагогического коллектива. До сих пор наука накопила значительный объем знаний, который позволяет изучить проблему конфликта в различных аспектах.

Профилактика конфликтов требует от человека напряжения собственных творческих сил, заставляет стать более внимательным, умным,

находчивым и ответственным. Это личный путь и творчество, и возможность помочь кому-то, кто находится рядом. Механизм предотвращения конфликтов предполагает постоянство работы для совершенствования личности, улучшения взаимодействия в рабочих группах, поиск оптимального решения.

Для того чтобы эффективно решать разногласия, которые появляются в педагогическом коллективе каждому его члену нужно уяснить необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях, а также знания о причинах возникновения и способах урегулирования конфликтов. В настоящее время конфликт стал преобладающим звеном общественных взаимоотношений. Конфликт возникает и там, где есть взаимодействие и согласие. Он присутствует как в открытых, так и в закрытых формах. Основным вопросом, таким образом, состоит не в том, чтобы вернуться к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться конструктивно справляться с конфликтом, отдавая себе отчет в том, что он стимулирует в тех случаях, когда он создается в определенных пределах, и, чтобы понять его деструктивный характер, когда он начинает перерастать эти пределы.

Конфликты продуктивны лишь в том случае, когда они приводят к созданию нового права или изменения в интересах инноваций. В организации, в которой преобладает система гибкого управления, можно получить выгоду от актуализации конфликта потенциала работников, так как любое поведение в этой ситуации способствует адаптации к новым стандартам организации в изменившихся условиях. С одной стороны, конфликт действует как стимул для создания новых правил, норм и институтов, а с другой – активизировать участие в общественной жизни, способствует пониманию норм и правил, которые регулируют противники, и их моральных принципов.

Без сомнения, есть и ценность конфликтов, которая заключается в том, что он позволяет образовательной организации развиваться, открывает путь

инноваций, создает определенный уровень напряженности, которая всегда необходима для интеллектуальной деятельности. Таким образом, очень профессионально, если, управлению конфликтом процесс будет изначально положительная установка к конфликту.

Педагогические коллективы сегодня раздирают противоречия. В педагогическом коллективе конфликты происходят достаточно часто. В них иногда участвуют все члены образовательной организации: администрация, педагоги, родители, обучающиеся. Часто, в процессе конфликтов разрушаются доверительные отношения коллег.

В настоящее время, когда коллективные условия определяют успехи науки, техники, появляется необходимость в людях, которые владеют искусством создавать моральный дух команды. Однако, в педагогическом коллективе, каждый член может и должен влиять на социально-психологического климата. И коллектив становится средством формирования личности только тогда, когда он характеризуется высоким психологическим климатом.

Представители первых школ управления считали, что конфликт – это знак недейственной деятельности организации и некачественного управления коллективом [3]. В наше время, теоретики и практики управления все больше склонны к мнению, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших отношениях не только возможны, но и желательны. Важно лишь научиться управлять конфликтными ситуациями.

Чтобы преодолевать негативные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их. И это возможно только при высоком уровне развития коллектива и благоприятного климата в нем.

**Цель:** на основе теоретического анализа литературы разработать и внедрить программу по профилактике конфликтов в педагогическом коллективе.

**Объект исследования** – социально-психологический климат в коллективе.

**Предмет исследования** – способы управления конфликтами в педагогическом коллективе.

**Гипотеза исследования:** если внедрить программу по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе, состоящую из трех блоков: 1) диагностический; 2) теоретический; 3) тренинговые занятия, то можно изменить социально психологический климат в педагогическом коллективе.

**Задачи:**

1. Проанализировать проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе.
2. Сделать анализ конфликтов в педагогическом коллективе, их видов и особенностей.
3. Разработать программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».
4. Исследовать конфликты в педагогическом коллективе и внедрить разработанную программу по профилактике конфликтов.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составили труды следующих ученых: А.Я. Анцупов, Ф.М. Бородкин, Р. Вердербер и К. Вердербер, 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.

**Методы исследования:** теоретический анализ литературы по теме исследования; методы изучения педагогического опыта: наблюдение, беседа, анкетирование; эксперимент (констатирующий).

**Методики исследования:**

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

4. Диагностический опросник социально-психологического климата группы.

**База исследования:** ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж».

**Теоретическая значимость работы** обусловлена тем, что разработана программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

**Практическая значимость работы** заключается в том, что разработанные рекомендации и программа по профилактике конфликтов в педагогическом коллективе могут применяться в образовательной организации.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1. Проблема управления конфликтами в теории педагогики и менеджмента

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

Раньше основная отличительная черта коллектива, которая отличала его от диффузной группы (обычного скопления людей), представляли в том, что он вовлечен в общественно необходимую деятельность, подчиняющую личные интересы интересам общества в целом. Полагалось: чем больше такое подчинение, тем лучше. По мнению некоторых считалось что, человеческие взаимоотношения в коллективе тоже пронизаны главным образом социальными мотивами. Взаимоотношения, вытекающие из индивидуальных потребностей, трактовались как малоценные или даже негативные, это свидетельствовало об их несовершенстве. Вот одно из стандартных определений коллектива: «Коллектив – это группа людей, которая является частью общества, связанная едиными целями совместной работы, подчиненной целям данного общества» [13, с. 65].

Из числа условий, которые оказывают значительное влияние на работу организации, значительную роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно выражается в небольших группах, то есть там, где создаются материальные и духовные ценности, находится разрешение главных целей производства. Именно здесь в основном берут свое начало конфликтные ситуации и конфликты. Появляются они в то время, когда цели, мотивы поведения, интересы, общественные ожидания у руководителя и подчиненных не схожи.

Расхождения между стилем работы руководителя, пренебрегающего условиями работы коллектива, его производственными потребностями и

ожиданиями подчиненных все это служит предпосылкой для конфликтов. Это может случиться, в том случае, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и мотивы, придет управленец строгий, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями [12].

Стиль руководителя обязан соответствовать уровню развития коллектива. Для комфортной обстановки в коллективе официальная позиция руководителя не должна находиться в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его работа должна соответствовать требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива. Конфликты в коллективе могут появляться, если руководитель и подчиненные по-разному понимают встающие перед ними задачи.

От моральных общепризнанных норм управляющего, его мастерства контактировать с подчиненными, от силы его влияния на людей зависят и успех коллектива, и его индивидуальные достижения. Руководителю должны быть присущи такие качества, как дипломатичность, гибкость в способах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель считается более влиятельным и авторитетным лицом в формировании нормальных межличностных отношений. Конфликтная ситуация может возникнуть, если руководитель не замечает своих подчиненных, не желает считаться с их мнением [7].

*Управление конфликтами* – это целенаправленное воздействие по ликвидации (минимизации) факторов, вызывающие конфликт, или на изменение поведения сторон конфликта [31].

Управление конфликтами в педагогическом коллективе включает в себя:

Прогнозирование, предупреждение одних и стимулирование других.

Регулирование конфликтов.

Разрешение конфликтов.

Каждый из вышеназванных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одной из противоборствующих либо

обоих, или третьей стороны, которая не имеет отношение к конфликтной ситуации.

По мнению В.Е. Щербак, управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению [51].

Он утверждает, что руководство конфликтом как сферой управленческой деятельности присущи следующие стадии: 1) понимание конфликта и изначальный анализ ситуации; 2) изучение конфликта и поиск его причин; 3) отбор методов разрешения конфликта; 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически постоянно заметен, так как имеет определенные и внешние проявления: высокой напряженностью в коллективе; понижение трудоспособности; осложнение производственных и экономических показателей; изменение отношений с поставщиками и потребителями и другое.

В.Е. Щербак концентрирует внимание на то, что объективный уровень конфликта и его понимание обязаны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдоконфликты (реально не существующие конфликты); переоценивание либо недооценивание важности конфликта; невосприятие, пренебрежение существующего конфликта [51].

В социально-психологическом плане значимым признаком успешности гармонизирующей работы руководителей является совершенство критериев оценки педагогов своих коллег: в случае если они ценят друг в друге как деловые, так и человеческие качества, если они выдвигают из своей сферы конструктивных лидеров, которые помогают качественно работать и существовать, то это означает, что преподавательский коллектив управляется грамотно.

В демократическом обществе наравне с деловыми качествами большую значимость для членов группы представляют гуманистические особенности личности руководителя, его идейно-политические качества, способность

опираться на подчиненных. Непосредственно благодаря этим свойствам, прежде всего он становится лидером в коллективе, завоевывает в нем авторитет. В ходе перестройки нашего общества значимость этих свойств в создании авторитета управленца будет более устойчивым.

Эффективность общения педагогического коллектива с его руководителями находится в зависимости от того, в какой степени их поведение и личность соответствуют ожиданиям, интересам и ценностям педагогов.

В современной конфликтологии (В.Н. Кудрявцева, Л. Коузер, А.Н. Олейник, Д.А. Петровская, Э.А. Уткин и др.) выделяют два основных вида разрешения конфликта в образовательных организациях:

*1. Авторитарный тип* – разрешение конфликта посредством использования властных полномочий. Ключевые особенности данного типа заключаются в том, что: руководитель видит и слышит только лишь себя и собственное мнение, он хочет считаться с мнением коллег. Убежден, что коллектив должны подчиняться, сомнения в верности его решений не допускаются; конфликты трактуются как человеческие слабости; руководитель полагает, что должен «победить» любой ценой; управление конфликтной ситуацией обычно происходит в интересах организации, в другом случае «летят головы» сотрудников. При таком типе разрешения конфликта пользуются следующими методами:

а) внушение и убеждение – они почти неотделимы. Руководитель стремится применять свою руководящую должность, авторитет, права и через диктат своей воли влиять на сознание, деятельность противоборствующих сторон силой логики, примера, фактов;

б) стремление согласовать непримиримые интересы – это один из способов сближения противоборствующих сторон, он дает возможность достичь взаимоприемлемого сбалансированного разговора, снятия напряженности в отношениях;

в) метод «игры», когда одна из сторон старается привлечь на свою сторону, к примеру, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное превосходство авторитарного вида разрешения конфликта состоит в том, чтобы, как считают руководители, при его применение происходит экономия время. Его основной недостаток заключается в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне подавлен и возможно его возобновление.

*2. Партнерский тип разрешения конфликта* – разрешение конфликта посредством использования конструктивных методов. Его ключевые особенности состоят в том, что имеет место:

а) руководитель конструктивно взаимодействует с конфликтующими сторонами. Вызвав к себе доверие со стороны подчиненных, доводы руководителя будут приняты или по крайней мере услышаны. Таким образом, получится ликвидировать негативные чувства, будет соблюдаться этикет и вежливое общение;

б) принятие аргументов противоположной стороны;

в) стремление к компромиссу, обоюдный поиск решений; формирование взаимоприемлемых альтернатив;

г) желание объединить личностный и организационный условия;

д) понимание как фактор нормальной деятельности.

Партнерский тип конфликта обладает собственными достоинствами. Он ближе к реальному разрешению проблемы, дает возможность отыскать объединяющие факторы, то есть удовлетворить, может быть, не всегда в полной мере, интересы сторон [35].

Управление конфликтами в педагогическом коллективе включает в себя:

Прогнозирование, предупреждение и стимулирование конфликтов.

*Предупреждение конфликта* – это деятельность, нацелена на недопущение его появления и разрушительного воздействия на ту или иную сторону, ту или иную составляющую общественной системы. Такая деятельность предполагает под собою активное вмешательство

управляющего субъекта (одной или обеих сторон предполагаемого конфликта) в настоящий процесс общественных взаимоотношений людей. В этом случае неконтролируемый процесс движения может быть прекращен, при условии рационального вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил.

Предупреждение конфликта подразумевает его прогнозирование. Научная и практическая значимость прогноза обуславливается уровнем его правдивости и обоснованности. *Прогноз* – это понимание о перспективе конфликт с определенной возможностью указания места и времени его появления. В числе ключевых способов прогнозирования находятся: продолжение конкретной ситуации на будущее состояние системы; моделирование вероятной конфликтной ситуации, статический метод, опрос экспертов. В качестве исходного пункта прогностического конфликтологического мышления необходимо принять определение противоречия, которые обуславливают конкретную проблемную ситуацию, которая порождает конфликт. Последующий этап на пути создания прогноза – определение тенденций изменения данной ситуации, обнаружение проблемы и формирование противоречий. Данная мыслительная процедура состоит из описания событийного ряда, то есть совокупности происшествий, которые проявляют проблему во взаимодействии субъектов, а также наблюдение объективной очередности и взаимосвязи событий – логики социального процесса. Представление событийного ряда и исследование логики перемены существующей ситуации дает возможность обозначить облик вступающих в противоборство субъектов и его предмет.

На основании выше описанного исследования формируются предпосылки для разработки вероятных сценариев прогноза конфликтной ситуации. *Прогнозирование конфликта* – это только предпосылка его избегания. Далее перед конфликтологом возникает задача формулирования прогностической модели и анализ ее достоверности. Кроме того необходимо принимать во внимание невозможность предотвращения любого конфликта.

Стратегия избегания конфликтной ситуации содержит систему деятельности, комплекс способов и этапов управления определённым процессом противоречивых отношений социальных субъектов. Различаются этапы полного и неполного предупреждения конфликтов, преждевременное предотвращение и упреждающего разрешения. Стратегия полного предотвращения подразумевает уничтожение действия целого комплекса дискриминирующих конфликт факторов, что и даёт возможность направить взаимодействие субъектов в такое русло, где при их сотрудничестве будут совпадать интересы. Неполное предотвращение даёт возможность при условии блокирования действия одной из причин конкретного конфликта и ограничения его отрицательного воздействия на интересы конфликтующих сторон. Упреждающее решение конфликта, так же как и изначального его предупреждение, значит не что иное, как реализация согласованных позиций и интересов противоречивых субъектов в пространстве их общественной целостности, достижения согласия по наиболее значимым проблемам общественной жизни.

Предупреждение конфликтов реализуется через комплексную систему средств и методов. Они действуют при условии реальной оценки ситуации, приоритетного внимания согласованию интересов всех участников в общественном процессе субъектов и при учете способности реализации принципа толерантности.

*Согласование интересов* – это наиболее оптимальный метод, с помощью которого можно достичь согласия между общественными субъектами. Но достичь согласия не всегда представляется возможным. В связи с этим пользуются и другими моделями предотвращения конфликтной ситуации интересов: подчинение неглавных интересов основным, временных – постоянным, текущих – перспективным, конкретное их сочетание. Также не исключают и изменение отдельных элементов интересов обеих взаимодействующих сторон. В случае если начинается столкновение между работодателем и трудовым коллективом предметом разногласия могут

послужить различные интересы обеих сторон. Чтобы предупредить противоборство нужно найти такую меру сочетания этих интересов, при которой ни один интерес не будет ущемляться. Если же данный вариант не представляется возможным, то нужно искать другие формы, которые будут наиболее приемлемы при взаимодействии противоречивых интересов. Это позволяет сгладить напряженность и находить компромисс. Стратегия предупреждения инцидента предусматривает воплощение таких принципов, как своевременность действий по предупреждению вероятных столкновений, оперативность, гласность.

*Проблема урегулирования конфликта* – это проблема ограничения его отрицательного воздействия на социальные отношения и перевода в общественно применимые формы развития и разрешения. Регулирование конфликта представляет собой воздействие управляющего субъекта с той целью, чтобы ослабить, смягчить, или перевести его в положительную сторону и на другой уровень взаимоотношений. Конфликт, который можно контролировать есть регулируемый конфликт и, таким образом, он является предсказуемым. Регулировать конфликт возможно в любой конфликтной ситуации, в случае если он так или иначе включен в механизм общественного управления. Управление конфликтной ситуацией придает данному процессу такие формы, которые могут обеспечить минимальные потери экономических, социальных, нравственных ценностей и, напротив, максимизировать такого же рода приобретения, именно в этом заключается суть управления конфликтом. Процесс регулировки конфликтной ситуацией как процесс управления им содержит свои этапы. Первоначальное воздействие по урегулированию инцидента – его признание и выявление как действительности [23].

Теоретический этап является только предпосылкой для практического действия. Начальным этапом данного действия, по мнению некоторых конфликтологов, является институционализация конфликта, что значит определение правил и общепринятых норм его функционирования и

развития.

Следующий этап регулирования конфликта – это его узаконение. Подразумевает признание конфликтующими сторонами установленных норм и правил поведения в конфликте и соблюдение их. Узаконение конфликта не что иное, как интегрирование в признанную систему общественного порядка, независимо от того, идет ли речь о политико-правовой системе или же о гражданском обществе. Также это означает, что и общество в целом рассматривает конфликт как правомерный, а не чужой по отношению к существующему общественному порядку.

Процесс регулирования конфликта реализуется с помощью различных технологий: коммуникативной, информационной, социально-психологического воздействия, организационных приемов. Исключение недостатка информации по спорным вопросам, исключение разных ложных сведений о позициях и интересах сторон – эти и иные воздействия по информационному обеспечению управления общественной ситуацией оказывают эффективное воздействие на снижение уровня конфликтных отношений. Также большую роль играет коммуникативный метод урегулирования конфликтной ситуации. Развитие общения создает подобные или общие установки, ценности, оценки, убирает влияние эмоций. Технология улучшения организационного порядка, подразумевает использование организационных способов влияния на группы и отдельных людей (к примеру, решение кадровых вопросов, использование способов поощрения или наказания за какие-либо действия), дают возможность ограничить конфликтную ситуацию и развить отношения взаимопомощи между людьми и организациями [34].

Из сказанного следует, что для смягчения, ослабления или перевода конфликта в положительную сторону и на новый уровень отношений служит регулирование.

Разрешение конфликта: модели, стили, методы.

*Регулирование конфликта* ещё не значит решить его, так как

сохраняются главные составляющие конфликта. Но все действия, которые направляются на регулирование, являются либо предпосылками к разрешению конфликтной ситуации, либо непосредственно моменты этого процесса.

*Заключительным этапом является разрешение конфликта.* Во всех разнообразных формах реализуются разные виды прекращения конфликта: конфликт может разрешиться в том случае, если одна из конфликтующих сторон уничтожает другую или полностью подчиняет сторону себе; если происходит обоюдное примирение противоборствующих сторон; переход конфликтующих сторон в направлении согласия их интересов и мнений на новой основе; взаимного уничтожения противоположностей. Если реализуется первый и последний способ разрешения конфликта, то это вызывает обострение борьбы противоположных сторон. Если реализовать другие формы, то конфликт постепенно угасает.

Существует полное и неполное разрешение конфликта. В случае если имеет место преобразование или полное устранение причины или предмета конфликта, то конфликт разрешается полностью. Если же происходит устранение только некоторых элементов конфликта, например, мотивация поведения в конфликте, содержание противоборства, то конфликт разрешается не полностью. Когда конфликт не разрешен полностью, то он может возобновиться на той же или иной основе. Разрешение конфликта нужно уметь отличать от его подавления, то есть, если произошло вынужденное устранение одной или же обеих конфликтующих сторон без уничтожения причин и предмета противоречий. К разрешению конфликта не приведёт и отмена конфликта – это только лишь попытка избавиться от конфликта путем примирения или маскировки, а не преодоления противоречий, лежащих в его основе.

Для того чтобы эффективно разрешить конфликт, то есть разрешить его при минимальных потерях ресурсов и сохранении актуальных общественных структур, нужно соблюдать некоторые важные условия и

реализации указанных принципов управления конфликтами. К первым конфликтологи относят: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие опыта конструктивного разрешения конфликтов; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Конфликты, в которых противоборствующие стороны разделяют противоречия, и их разрешение может быть достигнуто только полным подавлением одной стороны другой, значительно отличаются от конфликтов типа «дебатов», в таких конфликтах, как правило, присутствует спор, но в результате, обе стороны могут достичь компромисса. Отличительные черты имеют конфликты типа «игр», в таких конфликтах стороны действуют в границах одних и тех же правил, при этом разрешение конфликта не приведет к уничтожению всей структуры связывающих их отношений.

При разрешении конфликтов в зависимости от моделей, интересов, целей конфликтующих сторон, принято использовать пять основных стилей разрешения конфликта. Это: стили сотрудничества, конкуренции, приспособления, уклонения, компромисса. Американская учёная по проблемам конфликтологии доктор философии Д.Г. Скотт описывает данные стили, их выбор и технологию применения в своей работе «Конфликты, пути их преодоления» [31].

Историко-педагогический исследование проблемы управления конфликтами дает возможность сделать вывод, о том, что на протяжении длительного периода в психолого-педагогической сфере не осознавалось присутствие конфликтов в жизни коллективов, либо подчеркивались только лишь отрицательные стороны этого явления. Одновременно с этим формировалось мнение на конфликты, как на необходимую составную часть нормальных отношений в обществе. В рамках конфликтологической проблематики интерес научных работников нацелено на исследование конфликтов в коллективах подростков, конфликтологической компетентности преподавателя, педагогического вмешательства в

конфликты, способов их предотвращения и разрешения. Исследуются характерные черты подготовки будущих педагогов к умению разрешать конфликтные ситуации в педагогическом процессе.

Нужно отметить, что в организации очень принципиально стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтной ситуации, иначе они имеют все шансы стать непрерывными. Так же существенное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда в коллективе, доброжелательных межличностных отношений между коллегами в процессе трудовой деятельности, умение различать причины от поводов, избирать наиболее подходящие способы и методы решения конфликтов. Это одна из важнейших задач руководителя в организации. Так как эффективно управлять – это так же и умение создать такую атмосферу, в которой с наименьшими потерями реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Таким образом, проанализировав проблемы управления конфликтами в теории педагогики и менеджмента, мы выяснили, что *управление конфликтами* – это целенаправленное воздействие по ликвидации (минимизации) факторов, вызывающие конфликт, или на изменение поведения сторон конфликта.

Так же мы узнали, что в современной конфликтологии выделяют два основных вида разрешения конфликта в образовательных организациях:

1. *Авторитарный тип* – разрешение конфликта посредством использования властных полномочий.
2. *Партнерский тип разрешения конфликта* – разрешение конфликта посредством использования конструктивных методов.

Управление конфликтами в педагогическом коллективе включает в себя: прогнозирование, предупреждение и стимулирование конфликтов.

## **1.2. Анализ конфликтов, виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе**

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 [20].

Определение, данное Л. Коузером, рассматривает конфликт в основном с социологической стороны, так как его сущностью, по мнению автора, выступает противоборство ценностей и интересов разных социальных слоев.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их преимущество заключается в том, что авторы выделяют разные, значимые признаки социального конфликта, представленного разнообразными формами противоречий между индивидуумами и социальными общностями, которые нацелены на достижение конкретных интересов и целей.

Л.Г. Здравомыслов рассматривает конфликт как важную 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 [17].

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 [15].

А.В. Дмитриев под социальным конфликтом 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 [11].

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 [18].

Другими словами, конфликт – это столкновение противоположно направленных взглядов, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения на фоне проявления эмоций. Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Как отмечают ученые в области конфликтологии, основой всех конфликтов являются противоречия, которые возникают между людьми или внутри самой личности. Именно эти противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. Однако следует учитывать, что противоречия, которые вызывают конфликт, не всегда носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, они могут быть даже мнимыми (иллюзорными). Однако если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию.

При анализе литературы по управлению конфликтами нами была предпринята попытка проанализировать убеждения ученых этой проблемы в конкретно-историческом плане. Данный подход требует не забывать главной исторической связи, рассмотреть каждый вопрос с точки зрения того, как

известное явление в истории появилось, какие этапы в своём развитии это явление проходило, и с точки зрения этого развития посмотреть, чем данное явление стало теперь. Историко-педагогическое исследование проблемы управления конфликтами дает возможность выделить этапы, ключевые противоречия и направленность ее формирования, дать оценку положения в современных условиях и прогнозировать перемены в перспективе.

Многие определения, которые связаны с проблемой предупреждения конфликта, привычны для современного человека и может показаться – их знание появилось едва ли не с возникновением человечества на Земле. На самом же деле, данный вопрос стал предметом научного анализа относительно недавно.

Представляется вполне закономерным, что впервые к изучению конфликтов в отечественной науке обратились педагоги и психологи. В 20-30 годы Л.С. Выготский, А.С. Залужный и другие исследовали противоречия в процессе воспитания детей без акцентирования внимания на проблеме конфликта. Ученые данного этапа в той или иной степени выявили значимость общественного фактора в формировании личности ребёнка. Ими сделаны выводы о том, что увеличению конфликтности в действиях детей во многом способствуют плохие условия обучения и соответствующая общественная среда. Первая работа в данной области, была опубликована в 1924 г. Ее написали П.О. Гриффин и М.И. Могилевский. Она в большей степени была социологического характера и посвящалась трудовым конфликтам и порядку их разрешения.

Период 1935–1948 гг. характеризуется практически полным отсутствием публикаций по проблемам конфликтов. Это было связано с Великой Отечественной войной и обстановкой в стране в целом.

В послевоенном, 1945 году, В.А. Горбачева начинает рассматривать вопросы педагогического вмешательства в конфликты детей дошкольного возраста, он считает, что это должно стать не просто вскрытие причинно-следственных связей явления, поиски адекватных ситуаций и способов их

урегулирования, но так же формирование у детей навыков поведения в окружении других детей.

В послевоенный период ученые издают первые публикации по конфликтам в психолого-педагогической литературе, это приводит к развитию интереса к данной проблеме. Первой изданной работой была статья Г.С. Костюкова «О взаимоотношении воспитания и развития ребенка» в журнале «Советская педагогика», в которой он призывал педагогов и психологов не бояться связывать проблему противоречий и конфликтов в поведении детей с условиями и качеством их воспитания и развития [29]. В следующем году в журнале «Политехническое обучение» М.М. Хвиль доказывает возможность уменьшения конфликтов в коллективах обучающихся с помощью улучшения организации их ученического труда.

В 60-е годы появляются интересные издания, в которых доказывается необходимость научного анализа противоречий в воспитании, приводящих к конфликтам. Т.А. Власова, М.С. Певзнер изучают сущность внутриличностного конфликта и важность учета закономерностей его развития у детей для эффективной педагогической деятельности. В педагогике конфликты пока еще рассматриваются этими и рядом других авторов как отклонение от нормы.

В 1964 г. выходит статья Б.Т. Лихачева «О конфликте в детском коллективе», в данной работе автор делает анализ, почему возникают конфликты среди детей и позиции педагога по отношению к ним. В журнале «Воспитание школьников» в этот период обсуждались причины конфликтов в школьных коллективах.

Среди популярных изданий, учебных пособий, в которых говорится о конфликте на уровне личности, выделяются труды А.И. Китова. В 1969 году он впервые в развертывающемся во времени конфликте выделил ряд этапов: фоновое состояние, осознание конфликтной ситуации, как предконфликтное состояние, конфликтное состояние, переходное состояние, состояние закрепления результата конфликта в сознании. Начиная с середины 70-х

годов, наблюдается рост интереса педагогов к изучению проблемы конфликта.

В настоящее время проблема конфликта и его предупреждения исследуется в педагогике по следующим направлениям: анализ конфликтов в педагогическом процессе (М.М. Рыбакова, Е.А. Соколова и др.); конфликты в педагогических коллективах и способы их преодоления (И.П. Башкатов, А.Ф. Пеленев, Т.А. Чистякова и др.); преодоление конфликтов в коллективах обучающихся (С.Г. Шуман, М.М. Хвиль, М.М. Ященко и др.); подготовка педагогов к предупреждению и разрешению конфликтов в педагогических коллективах и среди учащихся (Г.М. Болтунова, О.В. Лишин, М.О. Новодворская и др.). Активно изучаются также такие проблемы как: проблемы предупреждения конфликтов среди военнослужащих (А.Я. Анцупов, В.П. Галицкий, Я.В. Подоляк, А.И. Шипилов и др.), предупреждения конфликтов между учителями и родителями (Ш.М. Дундуа) и другие. Есть ряд отечественных и зарубежных исследований, в которых рассматриваются различные подходы к пониманию управления персоналом на основе неконфликтного общения и поведения (А.В. Вакорин, О.Ю. Ефремов, В. Зигерт, Д. Карнеги, В.Я. Кикоть, Л. Ланг, Д. Паркинсон, М. Робер, И.А. Скопылатов, Ф. Тильман, Э.А. Уткин, Р. Фишер, У. Юри и др.)

*Педагогическая конфликтология* – теоретико-прикладное направление, основным назначением которого является изучение природы и причин педагогических конфликтов, разработка методов их практического регулирования и разрешения [5]. Педагогическая конфликтология рассматривается учеными (А.С. Белкиным, В.Д. Жаворонковым, В.И. Журавлевым, И.С. Зиминной и др.) как наука о гармонии человеческих отношений. В рамках конфликтологической проблематики внимание ученых направлено на изучение конфликтов в коллективах школьников, конфликтологической компетентности педагога, педагогического вмешательства в конфликты, путей их предупреждения и разрешения (В.М. Басова, С.В. Березин, А.В. Кошарный, О.Н. Лукашонок, И.П. Прокопьев,

М.М. Яценко и др.). Ведется исследование вопросов сущности конфликтов, причин разногласий в педагогических коллективах (Э.И. Киршбаум, А.Ф. Пеленев, Т.А. Чистякова и др.). Изучаются особенности подготовки будущих учителей к разрешению конфликтов в педагогическом процессе (А.Х. Батчаева, Л.И. Белозерова, Г.М. Болтунова, М.М. Рыбакова, Л.В. Симонова, Н. Е. Щуркова и др.).

Для нас принципиальное значение имели работы, в которых рассматриваются вопросы: использования педагогических методов в разрешении конфликтных ситуаций (А.Я. Анцупов, В.М. Афонькова, Е.М. Бабосов, А.В. Зосимосвкий, Б.Т. Лихачев, А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, Е.Е. Тонков, М.М. Яценко и др.); сущности и содержания педагогического управления конфликтами в профессиональных коллективах, особенностей использования в данном процессе диспозитивно-личностного подхода (Е.Е. Тонков).

Анализ конфликта как социального феномена включает рассмотрение его структуры и функций. Не зная этих составляющих, управлять конфликтными отношениями достаточно сложно и вообще осмысленно подходить к этому явлению. В любом конфликте функции напрямую зависят от структуры, а последняя, в особенности ее субъекты, могут видоизменяться под влиянием главенствующей функции.

*Выделяют такие субъекты конфликта как:*

- основных участников конфликта;
- группы поддержки;
- другие участники.

Основных участников конфликтной ситуации часто называют сторонами или противоборствующими силами. Это те субъекты конфликта, которые совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Противоборствующие стороны – это основная составляющая любого конфликта. Когда одна из противоборствующих сторон уходит из конфликта, то он прекращается.

Теперь о предмете конфликта. Материальный или духовный объект общественной жизни, по отношению к которому формируется противоположная направленность деятельности людей, составляет предмет конфликта. Предметами конфликта могут быть экономические и социальные блага, материальные и духовные ценности, права и свободы человека, разнообразные традиции и многое другое, все то, что составляет элементы современной социальной жизни. В конфликте вместе с реальным предметом конфронтации может существовать и мнимый, так сказать, квази-предмет. Реальный предмет зачастую скрыт до поры до времени.

Одним из главных элементов конфликта является объект, то есть реальная причина, мотивация, движущая сила конфликта. *Все объекты принято делить на три вида:*

- объекты, которые не делятся на части, владеть ими совместно с кем-либо не является возможным;
- объекты, которые можно делить в различных пропорциях между всеми участниками конфликта;
- объекты, которыми обе стороны конфликта могут управлять совместно. Это ситуация «мнимого конфликта».

Определить объект в каком-либо конфликте всегда не просто. Субъекты и участники конфликтной ситуации, преследуя свои реальные или мнимые мотивы, могут скрывать цели, которые побудили их к противоборству. Определение основного объекта – это обязательное условие успешного решения любого конфликта. В противном случае он или не будет решен вообще (тупиковая ситуация), или же будет решен не полностью, то во взаимодействии субъектов останутся «тлеющие угли» для новых противоречий [8].

В ходе развития конфликт проходит несколько стадий, которые не всегда являются обязательными. По-разному формируется и длительность стадий. Однако их очередность в любом конфликте одна и та же. Проанализируем наиболее общепризнанную систематику.

*Предконфликтная ситуация.* Это рост напряженности во взаимоотношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Однако противоречия не всегда могут переходить в конфликт. К обострению общественной напряженности приводят только те разногласия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как противоречивые. Но предпосылки для конфликта чаще всего на этой стадии уже существуют. Если же напряженность во взаимоотношениях не вытекает в открытые конфликтные противоречия и данное столкновение вещей сохраняется достаточно долго, то его называют потенциальным, или латентным (скрытым) конфликтом.

*Предконфликтную ситуацию* делят на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

- на первой фазе проявляются противоречия по поводу определенного спорного объекта; растут сомнения и общественная напряженность; предъявление претензий; уменьшение контактов и накопление обид;

- на второй фазе появляется желание доказать правоту своих интересов и обвинение противника в нежелании решать конфликт «справедливыми методами»; замыкание в собственных стереотипах; возникновение предубежденности и антипатии в эмоциональной сфере;

- на третьей фазе происходит распад структур взаимодействия; от взаимных упреков стороны переходят к угрозам; нарастает чувство враждебности; «формирование образа противника» и установка на борьбу с ним [29].

Таким образом, конфликтная обстановка со временем перерастает в открытый конфликт. Однако самостоятельно она способна существовать долгое время и не выливаться в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

*Инцидент* – это формальный повод, непосредственное столкновения сторон. Инцидент может возникать случайно, а может быть спровоцирован субъектом конфликта, быть результатом естественного хода событий.

Инцидент может быть спровоцирован «третьей» силой, которая преследует свои личные интересы в предполагаемом «постороннем» конфликте.

*Выделяют четыре типа инцидента по характеру возникновения:*

- объективные целенаправленные инциденты;
- объективные нецеленаправленные инциденты;
- субъективные целенаправленные инциденты, ситуация, когда человек идет на конфликт, чтобы решить личные проблемы;
- субъективные нецеленаправленные инциденты, ситуация, когда столкнулись интересы двух или нескольких сторон.

Итогом конфликтного поведения принято считать начало открытого противоборства сторон, под которым понимают действия, направленные на противоборствующую сторону с целью присвоения, удержания дискуссионного предмета или принуждения оппонента к отказу от собственных интересов или к их изменению. Конфликтологи выделяют несколько форм конфликтного поведения:

- активно-конфликтное поведение (вызов);
- пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);
- конфликтно-компромиссное поведение;
- компромиссное поведение.

Любой конфликт считается в той или иной степени уникальным. Возможно выделить *три ключевые фазы в развитии конфликта:*

1 фаза – конфликта из латентного состояния превращается в открытое противостояние сторон. Противоборств ведется пока узкими ресурсами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На данном этапе имеются возможности приостановить открытую борьбу и найти решения конфликта другими способами;

2 фаза – эскалация противоборства. Противник начинает привлекать новые ресурсы, с целью достижения собственных целей и блокирования действий. На этой фазе возможность прийти к компромиссу практически упущены. Конфликт становится неконтролируемым и непредвиденным;

Конфликт достигает своей наивысшей точки и начинается борьбы с привлечением всех возможных сил и методов. Причинение наибольшего урона сопернику становится основной целью противоборства. Данную стадию так же называют эскалация конфликта (от лат. Scala – лестница), то есть конфликт как бы «шагает по ступенькам», реализуясь в серии единичных действий – операций и противодействий конфликтующих сторон.

3 фаза – кульминация. В то время тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим значительный вред делу, которое их объединяет, наступает данный этап. *Кульминация* – это наивысшая точка эскалации. При кульминации конфликт достигает того напряжения, что и той и другой стороне становится понятно, что продлевать конфликт нет необходимости. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию потребности прекратить как последующее обострение отношений, так и усиление агрессивных действий и искать выход из конфликта на каких-то других путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Здесь имеет место «предел терпимости», при борьбы которого участники конфликта устают от своего противоборства, у них возникает желание как-то уладить разногласия [34].

*Разрешение конфликта.* Продолжительность и интенсивность конфликта находится в зависимости от целей и установок сторон, ресурсов, средств и способов ведения преговоров, реакции на конфликт окружающей среды, знаков победы и поражения, существующих (и возможных) методов (механизмов) нахождения консенсуса и так далее.

В конкретный период формирования конфликта у конфликтующих сторон могут существенно поменяться взгляды о своих способностях и способностях соперника. Начинается период переоценки ценностей, который обусловлен новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, пониманием реальной ситуации – невозможности добиться целей или черзмерной ценой успеха. Все это побуждает к изменению тактики и стратегии конфликтного

поведения. В данном случае противоборствующие стороны приступают к поиску путей примирения, и острота борьбы, как правило, идет на спад. С этого этапа фактически наступает процесс окончания конфликта, что не исключает новых обострений [1].

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

- при явном преимуществе одной из сторон есть возможность ей навязать наиболее слабому оппоненту собственные требования прекращения конфликта;

- соперничество может протекать вплоть до абсолютного проигрыша одной из сторон;

- соперничество принимает затяжной, медленный характер из-за нехватки ресурсов;

- исчерпав все возможные средства и не найдя очевидного победителя, стороны идут на обоюдные уступки в конфликте;

- конфликт может быть остановлен под нажимом внешней силы.

Методы завершения конфликта ориентированы в основном на изменение самой конфликтной ситуации, или посредством влияния на участников, либо посредством перемены свойств объекта, либо другими методами. Перечислим некоторые из этих методов:

- устранение объекта конфликта;

- смена одного объекта другим;

- удаление одной из сторон участников инцидента;

- смена позиции одной из сторон;

- смена характеристик объекта и субъекта конфликта;

- получение новых данных об объекте либо формирование дополнительных обстоятельств;

- недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников конфликтной ситуации;

- приход участников конфликта к общему заключению либо обращение

к арбитражу при условии повиновения любому его решению.

*Переговоры.* Заключительный этап стадии разрешения конфликтной ситуации подразумевает переговоры. Временное перемирие конфликтующих сторон является одним из обязательных условий начала переговорного процесса.

Переговоры подразумевают обоюдный поиск компромисса конфликтующих сторон и содержат различные операции:

- принятие присутствия конфликта;
- утверждение операция, законов и общепризнанных норм;
- выделение ключевых дискуссионных вопросов;
- изучение все возможных альтернатив решения проблемы;
- поиск соглашения по каждому спорному вопросу и урегулирование конфликта в целом;
- выполнение всех установленных обоюдных обязательств [50].

*Послеконфликтная стадия.* Окончание прямого противоборства сторон не всегда приводит к полному завершению конфликта. Уровень удовлетворенности или неудовлетворенности конфликтующих сторон заключенными мирными договоренностями напрямую зависит от следующих утверждений:

- в какой степени получилось в процессе конфликта и следующих переговоров достигнуть преследуемой цели;
- какими способами и методами проводилось соперничество;
- насколько значительны утраты сторон;
- в какой степени велик уровень ущемленности чувства собственного достоинства той или другой стороны;
- получилось ли в результате примирения убрать эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были взяты за основу переговорного процесса;
- в какой степени получилось установить равновесие интересов сторон;
- навязано ли компромиссное решение одной из сторон или другой

силой, или являлся итогом обоюдного поиска прекращения конфликта;

- какова реакция окружающих на результаты конфликта.

#### *Виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе*

В психологии существует различная типология конфликтов на основе критериев, которые принимаются в качестве основы. Человек вступает в конфликт в важной для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности её изменить (в этом случае действия принимают форму атаки или обороны), но обычно старается не усложнять отношений и сохранять спокойствие. 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 противоречия различных тенденций в самой личности. Подобные конфликтные ситуации присущи очень добросовестным и обстоятельным людям.

Внутриличностный конфликт возникает в том случае, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт обычно появляется, когда производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [28].

Внутриличностные конфликты появляются при таких обстоятельствах, как:

- необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых одинаково желателен;
- разногласия во внешних требованиях и внутренних позициях;
- неоднозначность восприятия ситуации, целей и методов, которые способствуют их достижения, особенно когда возникает необходимость приступить к активным действиям;
- спорность восприятия потребностей и возможностей их удовлетворить;

— неспособность реализовать себя в работе, и в связи с этим неудовлетворённость ею.

По мнению В.Н. Шаленко, межличностные конфликты на 75 – 80% возникают из-за столкновения материальных интересов отдельных личностей, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеров, личных интересов или моральных ценностей, так как, реагируя на сложившуюся ситуацию, человек начинает действовать в соответствии со своими убеждениями и характерными особенностями, и все люди в похожих ситуациях ведут себя совершенно по-разному [46]. Данный вид проявляется наиболее часто. Для управленцев такие виды конфликтов вызывают большую трудность, потому что все их поступки независимо от того, относятся они к конфликту или нет, сначала будут восприниматься через призму данного конфликта. Чаще всего такая конфликтная ситуация представляет собой борьбу руководителя за ресурсы, которые имеют ограничения, рабочую силу, материальные ценности. Каждая сторона убеждена, что если ограничены ресурсы, то он обязан донести до начальства, что их нужно выделить именно ему, а не иному сотруднику [14].

Конфликты между личностью и группой в основном вызваны расхождением индивидуальных и групповых правил поведения. В связи с тем, что производственные группы устанавливают определенные нормы поведения, случается, что надежды коллектива встречаются с противоречивыми ожиданиями конкретных людей. В таком случае появляется конфликт. Если одна личность займёт позицию, которая отличается от позиции целой группы, то между личностью и группой появляется конфликт. Конфликт между личностью и группой может появиться при принятии управленцем явно непопулярных, жестких, вынужденных решений [19].

*По длительности протекания конфликты делят на краткосрочные и затяжные. Краткосрочные конфликты являются следствием непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные обычно вызваны глубокими*

психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликтной ситуации зависит от предмета противоречий, от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты опасны тем, что в них конфликтующие стороны закрепляют своё негативное эмоциональное состояние.

*По характеру конфликты делят на объективные и субъективные.* Объективные связаны с действительно существующими проблемами, недостатками, которые возникают в процессе работы и развития организации. Субъективные же определены тем, что происходит расхождение личных оценок разных событий или взаимоотношений между сторонами. Таким образом, в одних ситуациях можно говорить о наличии у конфликта конкретного объекта; в других – о его отсутствии. Так, если люди по-разному выражают своё мнение, тогда конфликт принимает характер не только субъективный, но и беспредметный. Объективные конфликты всегда не имеют предмета.

*По последствиям конфликты подразделяются на конструктивные и деструктивные.* Конструктивные подразумевают вероятность рациональных изменений, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При верном подходе такие конфликты могут принести организации большую пользу. Если же у конфликта нет реальной основы и не создаётся, значит, нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, так как сначала разрушает систему отношений между людьми, а в дальнейшем происходит раздор в ходе объективных процессов. При конструктивных конфликтах конфликтующие стороны не выходят за границы общепринятых норм, а деструктивные напротив основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей. Всякий конструктивный конфликт, если его вовремя не прекратить, перетекает в деструктивный. Во многом если конструктивный конфликт перерастает в деструктивный, то это связано с личными особенностями личности самих его участников.

Новосибирские учёные Ф. Бородкин и Н. Коряк рассматривают шесть типов «конфликтных» личностей, которые так или иначе провоцируют дополнительные столкновения с окружающими их людьми. К ним относятся:

1) демонстративные, которые хотят находиться в центре внимания, они становятся инициаторами разногласий, в которых проявляют лишние эмоции;

2) ригидные, такие обладают завышенной самооценкой и не учитывают интересы других людей, некритически относятся к своим поступкам, очень обидчивые, могут вымещать зло на окружающих;

3) неуправляемые, отличаются большой импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым контролем над собой;

4) сверхточные, такой тип очень требовательный, мнительный, мелочный и подозрительный;

5) целенаправленно конфликтные, относятся к столкновению как к средству достижения личных целей, могут манипулировать окружающими в собственных интересах;

6) бесконфликтные, они стремятся угодить всем, но эти создают новые конфликты [3].

*Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее:*

— быстротекущие конфликты — характеризуются яркой эмоциональностью, крайними проявлениями отрицательного отношения конфликтующих сторон. Бывает, что такие конфликты завершаются тяжелыми и негативными последствиями. В основе данных конфликтов в основном лежат индивидуальные особенности характера, психического здоровья личности;

— острые длительные конфликты — проявляются тогда, когда разногласия довольно устойчивые, глубокие и труднопримиримые. Противоборствующие стороны могут контролировать свои реакции и действия. Урегулировать такие конфликты довольно трудно;

— слабовыраженные вялотекущие конфликты – в основном присущи для противоречий, которые носят слабовыраженный характер, либо для противоречий, в которых активно выступает только одна из конфликтующих сторон; вторая выдвигает четко свою точку зрения или избегает, по мере возможности, открытой конфликтной ситуации. Разрешение таких конфликтов сложно, практически все зависит от того, кто спровоцировал конфликт;

— слабовыраженные быстропротекающие конфликты – данная форма столкновения противоречий наиболее благоприятная для коллектива, но легко спрогнозировать конфликт можно только, если он был единственный. Если же после этого возникают такие конфликты, которые внешне протекают гладко, то результат возможен не положительный. Однако конфликтные личности, попав в благоприятную ситуацию, зачастую не показывают себя таковыми.

Особенность педагогической деятельности состоит в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова [18]), проходит индивидуально, как труд одиночки. Занимаясь с ученической группой один на один, преподаватель, как правило, находится в психическом напряжении, ибо он обязан активно управлять как своим поведением, так и поведением всей группы в разных ситуациях.

Нужно заметить, что педагоги дают негативную реакцию на оценку своих личных данных. Педагогу привычней других оценивать. Ему достаточно сложно прийти к выводу о том, что неблагоприятное течение педагогической ситуации часто предопределено его личностно-профессиональными слабостями и недостатками. Кроме того, практически все педагоги обладают высокой личностной тревожностью, из-за которой могут преувеличивать, драматизировать события или впадать в психологическую защиту.

По изучению демографической особенности педагогический коллектив

состоит из женщин на 83 %. Как отмечают специалисты в данной области, в однородных по полу коллективах межличностных конфликтов намного больше, которые чаще всего задевают деловую сферу взаимоотношений коллег и превращаются в деловые конфликты, которые не способствуют адекватному формированию личности и эффективности образовательного процесса.

Причины возникновения конфликтов достаточно разнообразны. Зачастую выделяют сразу несколько причин. Конфликт был начат из-за одной причины, а затянулся по другой причине.

Было бы некорректно пытаться обозначить причины конфликтов, которые относятся только лишь к педагогической практике. Педагог в своей профессиональной деятельности выстраивает межличностные отношения не только с детьми, но и взрослыми (коллеги, администрация).

Раскроем причины появления межличностных конфликтов, придав им возможную меру обобщенности [24].

Одной из возможных причин выступает «деление общего объекта притязаний» (спор за материальные ценности, положение лидера, признания славы, популярности, приоритета и так далее).

*Защемление чувства собственного достоинства.*

Источником конфликта очень часто становится не подтверждение ролевых ожиданий [6]. Нарастание межличностных отношений всегда появляется по причине отсутствия заинтересованности в делах, что приводит к негативу и маскирует эгоизм, нежелание советоваться с коллегами.

В основе конфликтных взаимоотношений лежат предметно-деловые разногласия. С одной стороны, они часто могут способствовать совместной деятельности, поиску реальных путей сближения точек зрения, но с другой – могут служить маскировкой, внешней оболочкой.

*Конфликт мгновенной эмоциональной разрядки.*

Последующая возможная причина конфликтов – это конфликты из-за психологической несовместимости людей, которые вынуждены из-за каких-

либо обстоятельств ежедневно взаимодействовать друг с другом.

*Конфликт ценностей.*

В изучении конфликтов выделяют характерные мотивы педагогических конфликтов.

1. Конфликты, которые связаны с организацией труда педагогов;
2. Конфликты, могут возникать из-за стиля управления;
3. Конфликты, которые обусловлены необъективной оценкой педагогами знаний обучающихся, их манерой поведения.

*Конфликт "Учитель-администратор"* является достаточно распространенным и наиболее сложно разрешимым. Определим характерные причины конфликтов "Учитель-Администратор":

- недостаточно четкое разделение среди самими администраторами образовательной организации сферы управленческого влияния, которые приводят к "двойному" подчинению преподавателя;
- строгая регламентация школьной жизни;
- перекладывание на педагога "чужих" обязательств;
- несоответствие стиля управления организацией уровню его социального развития;
- частая текучка руководства;
- нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда преподавателя;
- неравномерная загруженность педагогов общественными поручениями;
- нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога;
- систематическое занижение оценок;
- самовольное установление педагогом количества и форм проведения проверки знаний обучающихся, которые не предусмотрены программой.

Р.Х. Шакуровым выявлено, что педагоги, которые находятся в возрасте от 40 до 50 лет часто принимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у учителей появляется постоянная тревожность, которая проявляется в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Присутствие негативных периодов развития личности (например, кризис среднего возраста) очень накаляют возможность возникновения конфликтных ситуаций [48].

*Характерные причины конфликтов "Учитель-учитель".*

1. Конфликты, обусловленные характерной чертой взаимоотношений субъектов педагогических конфликтов, происходят:

- между молодыми преподавателями и педагогами с большим стажем работы;
- между педагогами, которые преподают разные предметы;
- между педагогами, преподающими один и тот же предмет;
- между преподавателями, дети которых учатся в одной школе и другое.

2. Конфликты, "провоцируемые" (чаще непреднамеренно) администрацией образовательной организации, образуются в результате:

- когда происходит необъективное или неравноценное распределение ресурсов (к примеру, кабинетов, технических средств обучения);
- неудачного подбора педагогов в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости;
- косвенного "сталкивания" преподавателей (сравнение групп по оценкам, по поведению, повышение одного педагога за счет унижения другого или сравнение с кем-либо).

*Конфликт «Учитель-ученик»* – явление распространенное и, несомненно, имеющее свои особенности и причины. Рассмотрим причины и особенности.

К основным причинам возникновения конфликта между учителем и учеником относят следующие:

- низкий уровень ответственности учителя при разрешении проблемной ситуации;

-разный статус и жизненный опыт участников конфликта;

-каждая сторона конфликта видит ситуацию по своему: учитель не стремится понять переживания ученика, а ученик не всегда может справиться со своими эмоциями ввиду возрастных особенностей.

В педагогической науке принята следующая классификация конфликтов между учителем и учеником:

*1. Конфликт деятельности.* Данный конфликт возникает в том случае, когда ученик отказывается выполнять задания учителя.

Причинами такого конфликта часто становятся: повышенная утомляемость; неспособность усвоить большой объем учебного материала; отсутствие объективной помощи со стороны учителя.

*2. Конфликт поступков.* Случаются ситуации, когда учитель обвиняет ученика в каком-то неверном (по его мнению) действии или поступке, при этом, не поняв мотивы и цели инцидента. На основе выводов необоснованных учитель стремится регулировать поведение ученика. Не вдаваясь в подробности ситуации, учитель неправильно оценивает ситуацию в целом. Не все ученики могут хранить молчание, чаще всего конфликт поступков перетекает в столкновение, окрашенное в резко отрицательные эмоции.

*3. Конфликт отношений.* Особенностью данной ситуации является затяжной характер конфликта, в результате неграмотного разрешения со стороны учителя проблемы. Конфликты отношений часто имеют личностную подоплеку. Результатом данного столкновения является длительное рассогласованное взаимодействие между учителем и учеником, которое выражается неприязненным отношением.

*Конфликт «Учитель — родитель ученика»*

Подобные конфликты могут быть спровоцированы как учителем, так и родителем. Недовольство может быть и обоюдным.

### Причины конфликта между учителем и родителями

- разные представления сторон о средствах воспитания
- недовольство родителя методами обучения педагога
- личная неприязнь
- мнение родителя о необоснованном занижении оценок ребенку

Каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Разберем, например, причины конфликтов, которые возникают между молодым начинающим специалистом и педагогом, у которого большой стаж работы в образовательной организации. 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 собственных навыков, противопоставление моральных и эстетических вкусов поколений педагогами со стажем, с другой стороны – завышенная самооценка, профессиональные ошибки молодых педагогов могут служить факторам, которые вызывают конфликты между ними [5; 11].

Как показывают исследования Р.Х. Шакурова, директора образовательных организаций фиксируют, что у них формируются дружелюбные отношения с членами педагогических коллективов. Педагоги же в свою очередь замечают, что данные отношения являются формальностью. Такая разница в ответах (37,9% и 73,4 %) дает возможность сделать выводы, что многие директора образовательных организаций не имеют представления о взаимоотношениях, которые складываются между ними и педагогическим коллективами. Анализ показал, что у директоров очень ограниченный запас инструментов и средств для урегулирования конфликтных ситуаций [48].

Таким образом, проведя анализ видов и особенностей конфликтов в педагогическом коллективе, мы выяснили, что конфликт – это столкновение противоположно направленных взглядов, мнений, оценок и идей, которые

люди пытаются разрешить с помощью убеждения на фоне проявления эмоций. Конфликт - есть качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Мы рассмотрели виды конфликтов. В психологии существует различная типология конфликтов на основе критериев, которые принимаются в качестве основы:

- 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 делят на краткосрочные и затяжные.
- по характеру конфликты делят на объективные и субъективные.
- по последствиям конфликты подразделяются на конструктивные и деструктивные.
- конфликты по степени их реакции на происходящее: быстroteкущие конфликты; острые длительные конфликты; слабовыраженные вялотекущие конфликты; слабовыраженные быстропротекающие конфликты.
- конфликт «Учитель-администратор».
- конфликт «Учитель-учитель».
- конфликт «Учитель-ученик».
- конфликт «Учитель родитель».

Зная причины и условия конфликтов, можно лучше разобраться в сущности самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или понять модели поведения в процессе него.

### 1.3. Разработка программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

Сделав анализ литературы, рассмотрев проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе, проанализировав различные программы по управлению конфликтными ситуациями, мы разработали программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе». Программа разработана для конкретной образовательной организации.

#### *Паспорт программы*

Таблица 1.1.

Наименование программы	Программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».
Наименование образовательной организации	Челябинский профессиональный колледж
Автор программы	Новосельцева Алёна, Уварина Наталья Викторовна
Цель программы	Профилактика конфликтных взаимоотношений через улучшение социально-психологического климата в педагогическом коллективе и повышение уровня сплоченности коллектива
Задачи	1.Развить сплоченность педагогического коллектива, создать благоприятный психологический климат для работы. 2.Развить навыки межличностного общения между собой. 3.Развить навыки конструктивного поведения в конфликтной ситуации.
Целевая аудитория	Администрация и педагогический коллектив колледжа
Ожидаемые результаты	1.Создание среды бесконфликтного общения. 2.Сплочение коллектива. 3.Уменьшение количества конфликтных ситуаций.

#### *Содержание программы*

Программа состоит из трех блоков:

1 блок – диагностический;

2 блок – теоретический;

3 блок – тренинговые занятия.

*1 блок – диагностический.* В 1 блоке были проведены исследования уровня конфликтности личности, по предложенному тесту «Уровень конфликтности личности» (Приложение 5). Он предназначен для выявления степени раздражительности и конфликтности личности в процессе совместной деятельности. Социально-психологического климата групп, по предложенному опроснику (Приложение 4). Он диагностирует уровень сформированности группы как коллектива. Также дает возможность оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. Стратегии поведения личности в конфликте по методике К. Н. Томаса (Приложение 1). Она позволила определить типичные способы реагирования на конфликтные ситуации.

*2 блок – теоретический.* Вторым блоком, теоретическим, подразумевает, что педагоги прослушивают доклад на тему «Конфликты и способы разрешения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе». Доклад состоит из двух частей. В первой части рассматривается понятие конфликта, структура конфликта, функции конфликта и типология конфликтных ситуаций. Во второй части рассматриваются стадии и методы разрешения конфликтной ситуации.

*3 блок – тренинговые занятия.* В третьем блоке используются специально разработанные игры и упражнения для сплочения коллектива. Материал для программы подбирался из разных психологических источников. Третий блок состоит из шести последовательных занятий, на которых участники тренинга познают свои личные особенности, особенности коллектива, развивают навыки совместной работы, налаживают межличностные отношения.

Содержание занятий

Таблица 1.2.

Содержание занятия	Задачи занятия
<p><u>Занятие 1. Знакомство</u>                      1 упражнение «Визитная карточка» (умение подать себя);                      2 упражнение «Карусель» (уважение друг к другу);                      3 упражнение «Правда или ложь» (сплочение группы, атмосфера открытости);                      4 упражнение «Ощущения» (прислушивание к членам коллектива);                      5 упражнение «Повторяй за мной» (работа командой).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знакомство с коллективом</li> <li>2. Раскрытие личных особенностей характера и особенностей коллектива</li> <li>3. Создание атмосферы раскрытия и раскрепощения участников</li> </ol>
<p><u>Занятие 2. Устранение барьеров в общении</u>                      1 упражнение «Я хочу тебе подарить» (развитие психологического климата);                      2 упражнение «»Прогулка с компасом» (чувство доверия);                      3 упражнение «Скала» (невербальное общение);                      4 упражнение «Автобус» (сплоченность коллектива);                      5 упражнение «Два зеркала» (невербальное общение).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрытие участников группы</li> <li>2. Сплочение коллектива</li> <li>3. Эмоциональное раскрепощение</li> </ol>
<p><u>Занятие 3. Знакомство с принципами хорошего слушания</u>                      1 упражнение «Он - эмоция» (ведение конструктивного диалога);                      2 упражнение «Мнение обо мне» (умение выслушать и понять);                      3 упражнение «Каким я вижу тебя» (умение выслушать собеседника).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Овладение принципами хорошего слушания</li> <li>2. Развитие навыков восприятия по общению</li> <li>3. Эмоциональное раскрытие коллектива</li> </ol>
<p><u>Занятие 4. Навыки совместной работы</u>                      1 упражнение «Фигура» (умение чувствовать партнера);                      2 упражнение «Рисунок вдвоем»</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретаются навыки совместной работы</li> <li>2. Развитие навыков общения</li> </ol>

<p>(чувство доверия); 3 упражнение «Поставь себя на место другого» (рефлексия); 4 упражнение «Гомеостат» (согласованность между членами группы).</p>	
<p><u>Занятие 5. Обучение владению собой</u> 1 упражнение «Да значит нет» (ведение конструктивного диалога); 2 упражнение «Имя и эпитет» (самораскрытие); 3 упражнение «Назовите свои сильные стороны» (развивает способность оценивать себя).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Овладение навыками высказывания</li> <li>2. Развитие навыков уверенности в себе</li> <li>3. Развитие навыков восприятия партнеров</li> </ol>
<p><u>Занятие 6. Играем сказку.</u> <u>Подводим итоги</u> 1 упражнение. Группа сочиняет сказку. Проигрывает и обсуждает роли; 2 упражнение «Пожелание коллеге» Подведение итогов тренинга.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Овладение навыками работы в команде</li> <li>2. Развитие навыков высказывания и принятия обратной связи</li> <li>3. Заключение. Рефлексия</li> </ol>

#### ПРИМЕЧАНИЕ:

Оптимальное количество участников для проведения тренинговых занятий 15 человек, тогда эффект проявляется наиболее ярко. Если же количество участников превышает 15 человек, то желательно разделить их на группы.

Занятия предлагаемого цикла допускается проводить с различной цикличностью (1, 2, 3 раза в неделю, ежедневно и так далее).

Надеемся, что благодаря изучению материалов данного курса педагоги задумаются не только над сторонами общения, но и приобретут навыки эффективного взаимодействия друг с другом.

*При организации и проведении занятий необходимо руководствоваться следующими этическими нормами:*

Участие во всех упражнениях – добровольное.

Участникам занятий предоставляется полная информация о способах и целях тренинга.

При проведении упражнений и игр принимаются все меры предосторожности против психических и физических травм.

### *Игры и упражнения для занятий*

#### Занятие №1

##### *1 упражнение «Визитная карточка» (умение подать себя)*

**Цель:** умение подать себя, ассоциирование себя с игрушкой предметом, узнавание других.

**Ход упражнения:** в корзине лежат игрушки, небольшие предметы. Каждый участник рассматривает их в течение 1 минуты. Затем выбирает то, что наиболее точно поможет ему рассказать о себе, с кем или чем он себя ассоциирует. Каждый член группы показывает и комментирует, почему выбрал именно этот предмет или игрушку. Его не должны прерывать вопросами и комментариями другие участники. После того, как все рассказали о выбранном предмете, участники могут задать вопросы друг другу.

##### *2 упражнение «Карусель» (уважение друг к другу)*

Статистика показывает, что 90% людей лучше выполняют свою работу, если им говорит комплименты, они стремятся стать лучше. Выражая комплименты нужно учитывать некоторые правила:

-комплимент должен отражать только положительные качества человека;

-комплимент не должен быть преувеличен;

-к комплименту не должны допускаться язвительные добавки.

**Задание:** группа делится на две команды. Одна команда организовывает маленький круг, спиной друг к другу, а вторая команда встает в большой круг. Участники второй команды из большого круга стоят лицом к участникам первой команды. Каждый из большого круга должен сказать комплимент тому, кто стоит напротив него из малого круга. А

участник из малого круга должен сказать в ответ слово благодарности. Внутренний круг остается на месте, а большой круг делает шаг в сторону и оказывается напротив другого участника. Снова говорит комплименты и получает в ответ слова благодарности. И так происходит до тех пор, пока большой круг не обойдет каждого участника из малого круга.

После того как круг закончен, участники меняются местами, большой круг становится на место малого, а малый на место большого. И все повторяется заново. В конце занятия участники обмениваются мнениями: что для них было сложнее – говорить комплимент или отвечать благодарностью.

*3 упражнение «Правда или ложь» (сплочение группы, атмосфера открытости)*

**Задание:** участникам предлагается написать на листочке три предложения, которые относятся лично к ним. Из этих трех предложений два должны быть правдивыми, а третье – ложное. После того, как все написали, участники один за другим начинают зачитывать свои предложения. Все остальные должны понять, что является правдой, а что ложью. Все догадки должны обосновываться. Авторы написанных фраз не должны спешить высказывать свои комментарии, нужно внимательно выслушать догадки коллектива. Это даст возможность понять, как человек воспринимает его со стороны.

*4 упражнение «Ощущения» (прислушивание к членам коллектива)*

**Задание:** участники выстраиваются в длинную линию друг за другом. Тому, кто стоит в конце, ведущий показывает табличку, на которой нарисован предмет. Последний участник обдумывает этот предмет и начинает пальцем на спине, впереди стоящего, прорисовывать то, что он увидел. Участник должен нарисовать таким образом, чтобы впереди стоящий понял что это, запомнил то, что было нарисовано и смог воспроизвести на спине другого впереди стоящего человека. Таким образом, все участники должны прочувствовать то, что нарисовано. Дойдя до первого стоящего, он должен озвучить, что было нарисовано на его спине. Однако загаданный

предмет может существенно отличаться от того, что назвал участник. Это может произойти, потому что кто-то из участников невнимательно следил за тем, что рисовали на его спине, возможно в процессе передачи предмету были добавлены дополнительные составляющие, все то, что в процессе трансформировало предмет.

После того как был определен предмет, участники могут перемешаться и встать по-другому. Можно повторять несколько раз.

#### *5 упражнение «Повторяй за мной» (работа командой)*

**Задание:** участники делятся на команды от 2 до 4 человек. В каждой команде определяется ведущий. Ведущий под музыку должен показывать разнообразные несложные движения руками и ногами. А участники должны успевать повторять движения за ведущим. Так все участники группы должны быть на месте ведущего.

Это упражнение хорошо помогает развить психологический контакт между участниками. Наблюдая за ходом, можно выяснить, кто в группе является более активным и берет лидерство на себя. Если проявляются трудности в достижении двигательного согласия, то это может говорить о том, что между участниками напряженные отношения.

После выполнения упражнения можно провести опрос, что для каждого было сложнее: показывать движения или повторять.

### Занятие 2.

*1 упражнение «Я хочу тебе подарить» (развитие психологического климата);*

Ведущий начинает упражнение, он обращается к тому, кто сидит справа от него, с фразой "Я хочу тебе подарить..." и говорит то, что хочет он подарить этому человеку. И так каждый участник обращается по очереди к сидящему по соседству человеку.

#### *2 упражнение «Прогулка с компасом» (чувство доверия);*

Данное упражнение опирается на «доверие». Группа разбивается на пары, в которых есть ведущий и ведомый. Каждому ведомому, он стоит

впереди, а ведущий сзади, положив партнеру руки на плечи, завязывают глаза.

**Задание:** нужно пройти все игровое поле назад и вперед. Ведомый не должен общаться с ведущим. Ведущий должен движением своих рук направлять ведомого, избегать препятствия – других участников. Пройдя все поле, они должны поменяться местами.

В конце упражнения нужно обсудить, как ощущал себя человек с завязанными глазами. Что ему помогало, а что мешало довериться своему партнеру? Как ведущие помогали ведомым?

### *3 упражнение «Скала» (невербальное общение)*

Все участники выстраиваются в одну линию, ноги плотно приставляются к соседям справа и слева, участники берутся за локти друг друга. Но расстояние между собственными ногами должно быть 10-15 сантиметров. Так образовалась скала.

**Задание:** каждый из участников должен пройти по «скале», чтобы не сорваться. Чтобы пройти по «скале» нужно обнимая каждого и ставя свои ноги в промежутки между ног участников, осторожно проходить по «скале», двигаясь к краю. Первый участник, который дошел до края «скалы» должен встать рядом и продолжить «скалу».

После того как закончили выполнять упражнение, можно обсудить, что было сложно, что помогло достичь результата и какие трудности были в процессе упражнения.

### *4 упражнение «Автобус» (сплоченность коллектива)*

Все участники встают в небольшой круг, начерченный на полу – это будет автобус. На кругу отмечаются две метки – вход и выход. Каждый из участников должен пробраться от входа к выходу. Главное, чтобы ни один участник не вышел за пределы автобуса. Участники должны помогать, поддерживать друг друга. После упражнения провести обсуждение.

### *5 упражнение «Два зеркала» (невербальное общение)*

Участники выстраиваются в линию, можно сидеть на стульях, напротив, лицом к педагогу встает один из участников, он будет в роли «немое зеркало». Другой участник в роли «говорящего зеркала» встает перед всеми участниками лицом к нему. Каждый из участников должен подойти, не издавая никаких звуков, со спины к «говорящему зеркалу», а «немое зеркало» должно мимикой и жестами объяснить, кто стоит у него за спиной. «Говорящее зеркало» должно отгадать, кто стоит за ним. В ходе упражнения все участники меняются местами, чтобы каждый был в главной роли. Затем можно провести анализ, возможно, кто-то из участников узнал о себе в ходе упражнения, что то новое.

### Занятие 3.

#### *1 упражнение «Он - эмоция» (ведение конструктивного диалога)*

Для этого упражнения понадобятся карточки, на которых будут написаны разные эмоции, например слово «Радость». Теперь вспомните своих обучающихся и выберите, для кого из них подходит данная эмоция.

Теперь выберите наугад другую карточку с эмоцией. Подумайте, кто из присутствующих коллег подходит наиболее всего для выпавшей эмоции, кто олицетворяет это слово. После того как выбрали нужно озвучить и обосновать свой выбор.

Повторить это упражнение можно 4-6 раз, чтобы к разным коллегам подобрать эмоции. Так в игре вы сможете лучше понять своих коллег, их состояние и отношение к вам.

#### *2 упражнение «Мнение обо мне» (умение выслушать и понять)*

В ходе данного упражнения участник может выслушать мнение окружающих о себе. Для упражнения понадобится карандаш и лист бумаги.

**Задание:** каждый участник упражнения пишет свое имя на листе, затем листы складывают, перемешивают и раздают участникам. Каждый участник пишет на листе комплимент, пожелание или вопрос, который адресован тому, чье имя указано на бумаге. Затем листы опять складывают, перемешивают и раздают участникам. Эта операция повторяется три раза.

Теперь на листе написано по три комментария. После этого ведущий зачитывает каждый лист вслух. После того как ведущий прочитал, человек, которому принадлежит данный лист может высказать свое мнение по вопросам:

- корректно ли участник высказался в мой адрес;
- удивил ли меня написанный комментарий;
- хочу ли я отвечать на данный вопрос.

После упражнения можно провести обсуждение игры.

*3 упражнение «Каким я вижу тебя» (умение выслушать собеседника)*

Данное упражнение направлено развить интерес к другим людям.

В ходе упражнения участники должны будут лучше узнать кого-либо из членов коллектива и затем рассказать о нем другим. Участники объединяются по двое и ведут беседу на протяжении трех минут. В ходе беседы они должны произвести впечатление друг на друга.

После этого все участники собираются вместе. Ведущий говорит: «Когда мы знакомимся с новым человеком и общаемся с ним хотя бы три минуты, мы можем получить первое впечатление о его личности. Вы должны представить коллективу своего партнера по общению. Но не простым способом. Еще раз подумайте о партнере, вспомните беседу и придумайте какой образ наиболее подходит для описания этого человека. Представьте группе партнера и озвучьте образ, который вы выбрали для него. Например, можно сказать: «Михаил напоминает мне летнее солнце, потому что он очень светлый и добрый».

В ходе этого упражнения атмосфера становится веселая и добродушная. Нужно замечать какие образы подбирают участники и как они это обосновывают.

#### Занятие 4.

*1 упражнение «Фигура» (умение чувствовать партнера)*

Участники упражнения становятся в круг и берутся за руки. Ведущий называет любую геометрическую фигуру (круг, прямоугольник, квадрат).

Участники, не разрывая рук, воспроизводят эту фигуру, при этом они не должны обмениваться какими-либо словами. Можно усложнить это упражнение, если предложить выполнить задание с закрытыми глазами.

В ходе этого упражнения участники учатся чувствовать партнера без слов, находят компромисс и достигают согласия.

### *2 упражнение «Рисунок вдвоем» (чувство доверия)*

**Задание:** участники делятся на пары. Каждой паре выдается один карандаш и бумага. Начиная упражнения разговаривать нельзя. Пара берет один карандаш вдвоем, так чтобы каждый за него держался. После этого они рисуют рисунок в течение 5-7 минут на свободную тему.

После того как нарисовали нужно обсудить вопросы:

- как возникла тема для рисунка?
- кто что рисовал?
- как рисовалось совместно?
- какие эмоции испытывали?

### *3 упражнение «Поставь себя на место другого» (рефлексия)*

Для упражнения нужно вспомнить свой недавний конфликт с коллегой, если у вас он произошел, в котором вы выступали с позиции «я прав». Теперь успокойтесь, закройте глаза и представьте себя на месте своего коллеги, с которым вы конфликтовали. Представили? Теперь мысленно встаньте на его место и почувствуйте, что он ощущал при общении с вами? Подумайте, что бы ваш коллега мог сказать о вас. Теперь воспроизведите ситуацию у себя в голове, таким образом, чтобы после беседы у вашего коллеги осталось только положительное мнение о вас. Что поменялось? Поменялась ли ваша внутренняя позиция? Вероятно, раньше вы начинали беседу с коллегой, так как будто вы общаетесь с обучающимися на занятии, то сейчас вы подходите к беседе с коллегой, готовясь к равноправному контакту с ним. Это будет связано с тем, что вы поменяли внутреннюю позицию и стремитесь к равноценному диалогу.

### *4 упражнение «Гомеостат» (согласованность между членами группы)*

Гомеостат – это прибор, у которого много ручек, циферблатов. Им пользуются психологи для определения групповой совместимости. В качестве нашего «прибора» будут руки участников. Участники садятся в круг, руки сжимают в кулак, и по команде ведущего все «выбрасывают» пальцы.

Участники должны стремиться к тому, чтобы количество «выброшенных» пальцев совпадало. При этом им нельзя общаться между собой и договариваться о чем-либо. Упражнение длится до тех пор, пока участниками не будет достигнута конкретная цель.

Помимо этого упражнение может быть использовано для выявления взаимоотношений между коллегами. Наблюдая за играющими можно определить одного или нескольких лидеров в группе, под которых стараются подстроиться другие. Возможно, коллектив разделится на несколько групп, в которых будет идти своя игра, например часть группы «выбрасывают» несколько раз подряд четыре пальца, а другая половина – по два пальца. Также может быть и такая ситуация, когда в группе появится «противник», который всю игру будет придерживать своей линии, в то время как весь коллектив найдет согласие.

### Занятие 5.

#### *1 упражнение «Да значит нет» (ведение конструктивного диалога)*

Зачастую общаясь люди, не соблюдают правила конструктивного диалога.

В ходе этого упражнения люди учатся говорить «нет» и выражать свое мнение без обид и без негатива.

**Задание:** участникам выдается лист бумаги, на котором они пишут утверждение, которое является спорным. Например, «Все дети активны», «Люди в возрасте – мудры» и так далее. После этого каждый из участников зачитывает свое утверждение. Остальные отвечают: сначала они выражают согласие, а затем выражают свое мнение, согласие или не согласие. Пример начала фразы: «Да, но...», «Да, и все же...» и так далее.

При выполнении этого упражнения участники учатся правильно и конструктивно вести диалоги, выражать свое мнение, даже если оно отличается от мнения других.

### *2 упражнение «Имя и эпитет» (самораскрытие)*

Это упражнение направлено на развитие интуиции. В ходе этого упражнения участники должны хорошо видеть друг друга.

**Задание:** участника выдается лист бумаги и карандаш. Каждый пишет на листе три эпитета, которые характеризуют именно его. Затем ведущий собирает листы и зачитывает эпитеты. Участники должны угадать, кто скрывается за этими эпитетами. При этом нужно обосновывать, почему он решил именно так. Затем другие участники подключаются к обсуждению, они могут соглашаться с его мнением либо опровергать его. Участникам рекомендуется, чтобы они не стремились выдать себя, чтоб их узнали по эпитетам. Таким образом, они смогут больше узнать мнение других о себе. Так же участники могут и не раскрываться в конце игры, остаться неизвестным.

### *3 упражнение «Назовите свои сильные стороны» (развивает способность оценивать себя)*

Каждому участнику предлагается в течение нескольких минут рассказать о себе, о своих сильных сторонах, о своем характере, что он любит и ценит в себе. Но говорить только положительные стороны необязательно. Нужно адекватно оценивать себя, тогда и окружающие будут смотреть на вас по-другому.

Упражнение помогает развить способность думать о себе позитивно и не стесняться рассказывать о себе в присутствии других.

## Занятие 6.

### *1 упражнение.* Группа сочиняет сказку. Проигрывает и обсуждает роли

Упражнение можно выполнять всем коллективом, а можно поделиться на небольшие группы 6-8 человек. Сначала нужно определить какие герои будут в сказке, обязательно должны быть как положительные, так и

отрицательные. Затем участники репетируют, обсуждают и показывают сказку коллективу.

### *2 упражнение «Пожелание коллеге»*

Данное упражнение проводят в заключение. Так как на момент проведенных занятий возможно у кого то произошла переоценка ценностей, кто то стал смотреть на коллег с другой стороны. Это упражнение подведет итог и оставит положительные впечатления.

**Задание:** участникам выдается лист бумаги, и предлагаются разноцветные карандаши. Каждый из участников на листе обводит свою руку. Затем участники обмениваются листами бумаги и в пределах руки (пальцы, ладонь) пишут комплименты, пожелания, прилагательные, которые характеризуют человека. При этом можно выбрать цвет карандаша, который наиболее подходит к данному человеку. Так каждый участник выражает свое мнение о коллеге. Затем лист возвращается тому человеку, которому принадлежит ладонь. Возможно, каждый узнает о себе, что то новое. Таким образом, у участников остается лист бумаги с положительными надписями, к которым можно со временем вернуться.

### Подведение итогов тренинга.

Таким образом, в результате работы над данным параграфом, мы разработали программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе». Данная программа может быть внедрена в образовательную организацию с целью профилактики конфликтов в коллективе и повышения уровня сплоченности.

## Выводы по первой главе

Первая глава посвящена теоретическим основам управления конфликтами в педагогическом коллективе. Анализ литературы дает возможность выделить этапы, ключевые противоречия и тенденции проблемы управления конфликтами, дать оценку состояния в современных условиях и прогнозировать изменения в дальнейшем.

Первый параграф работы посвящается анализу проблемам управления конфликтами в теории педагогики и менеджмента.

Историко-педагогическое исследование проблемы управления конфликтами дает возможность сделать вывод, о том, что на протяжении длительного периода в психолого-педагогической сфере не осознавалось присутствие конфликтов в жизни коллективов, либо подчеркивались только лишь отрицательные стороны этого явления. Одновременно с этим формировалось мнение на конфликты, как на необходимую составную часть нормальных отношений в обществе.

Таким образом, проанализировав проблемы управления конфликтами в теории педагогики и менеджмента, мы выяснили, что управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по ликвидации (минимизации) факторов, вызывающие конфликт, или на изменение поведения сторон конфликта.

Так же мы узнали, что в современной конфликтологии выделяют два основных вида разрешения конфликта в образовательных организациях:

1. Авторитарный тип – разрешение конфликта посредством использования властных полномочий.
2. Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта посредством использования конструктивных методов.

Управление конфликтами в педагогическом коллективе включает в себя: прогнозирование, предупреждение и стимулирование конфликтов.

Нужно отметить, что в организации очень принципиально стремиться к

быстрому и полному разрешению конфликтной ситуации, иначе они имеют все шансы стать непрерывными. Так же существенное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда в коллективе, доброжелательных межличностных отношений между коллегами в процессе трудовой деятельности, умение различать причины от поводов, избирать наиболее подходящие способы и методы решения конфликтов. Это одна из важнейших задач руководителя в организации. Так как эффективно управлять – это так же и умение создать такую атмосферу, в которой с наименьшими потерями реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Во втором параграфе мы рассмотрели понятие «конфликт» с точки зрения разных авторов. Рассмотрели виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе.

Проведя анализ понятия «конфликт», видов и особенностей конфликтов в педагогическом коллективе, мы выяснили, что конфликт – это столкновение противоположно направленных взглядов, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения на фоне проявления эмоций. Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Мы рассмотрели виды конфликтов. В психологии существует различная типология конфликтов на основе критериев, которые принимаются в качестве основы:

- 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 делят на краткосрочные и затяжные.
- по характеру конфликты делят на объективные и субъективные.
- по последствиям конфликты подразделяются на конструктивные и

деструктивные.

- конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие конфликты; острые длительные конфликты; слабовыраженные вялотекущие конфликты; слабовыраженные быстропротекающие конфликты.
- конфликт «Учитель-администратор».
- конфликт «Учитель-учитель».
- конфликт «Учитель-ученик».
- конфликт «Учитель-родитель».

Зная причины и условия конфликтов, можно лучше разобраться в сущности самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или понять модели поведения в процессе него.

Особенность педагогической деятельности состоит в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социоэкономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова [27]), проходит индивидуально, как труд одиночки. Занимаясь с ученической группой один на один, преподаватель, как правило, находится в психическом напряжении, ибо он обязан активно управлять как своим поведением, так и поведением всей группы в разных ситуациях

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из определения конфликтов как обязательной стороны социальных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но и наряду с тем и как детерминанты проблем и затруднений развития. Определение «управление конфликтом» выражает ее сущность. Таким образом, управление конфликтом в преподавательском коллективе есть не что иное, как целенаправленное воздействие на протекание конфликта, которое может решать общественно значимые задачи. Управление включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

Третий параграф посвящен разработке программы. Сделав анализ литературы, рассмотрев проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе, проанализировав различные программы по управлению конфликтными ситуациями, мы разработали программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Программа состоит из трех блоков:

1 блок – диагностический;

2 блок – теоретический;

3 блок – тренинговые занятия.

Данная программа может быть внедрена в образовательную организацию с целью профилактики конфликтов в коллективе и повышения уровня сплоченности.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ И СПОСОБОВ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ**

**Цель:** внедрить разработанную программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» в образовательную организацию и сделать анализ результатов.

### **2.1. Характеристика базы исследования**

Базой исследования является ГБПОУ «Челябинский профессиональный колледж».

Челябинский профессиональный колледж существует 65 лет. Это одно из старейших учебных заведений города Челябинска, ведущее свое начало со времен открытия школы Ф30 №33, где обучалось всего 120 человек.

Сегодня Челябинский профессиональный колледж – это многопрофильное образовательная организация города Челябинска соответствующее современным требованиям. В стенах колледжа реализуются программы среднего профессионального образования по подготовке квалифицированных рабочих, служащих и специалистов среднего звена.

Главная задача объединенного коллектива колледжа – воспитать специалиста «нового» поколения, используя накопленные знания и опыт. В колледже обучаются более 1000 студентов. Для подготовки специалистов создана богатая материально-техническая база, действует учебно-методический центр, в котором студенты имеют возможность работать с различными информационными источниками.

Воспитательная работа в Колледже организована в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации".

*Воспитательная деятельность в Колледже* - это одно из обязательных условий и предпосылок повышения качества подготовки специалиста, его максимального соответствия требованиям современного рынка труда.

*Цель воспитательной работы* – создание целостной системы содержания, форм и методов воспитания направленной на саморазвитие, самореализацию, самосовершенствование и формирование разносторонней, гармонично развитой личности студентов.

*Основными задачами воспитательной работы являются:* формирование у студентов гражданской ответственности и правового самосознания, духовности и культуры, инициативности, самостоятельности, способности к успешной социализации в обществе.

Колледж в своей образовательной деятельности всегда ориентируется на реальные условия и обстоятельства. В зависимости от специфических требований, в колледже действует структура подготовки специалистов, которая включает в себя систему непрерывного профессионального образования.

Материально-техническая база колледжа обеспечивает необходимые условия для обучения. Для реализации образовательной деятельности имеются оборудованные учебные кабинеты, включая, как обязательный компонент, практические занятия с использованием персональных компьютеров. Проведение лабораторно-практических занятий, учебной практики, самостоятельной работы обучающихся осуществляется в специально оборудованных лабораториях.

Реализация образовательных программ обеспечена педагогическими кадрами. Преподаватели, отвечающие за освоение студентами профессионального цикла, имеют высшее образование по профилю преподаваемой дисциплины (модуля), опыт деятельности в организациях соответствующей профессиональной сферы и проходят стажировку в профильных организациях 1 раз в 3 года.

В Колледже созданы необходимые и достаточные условия для развития кадрового потенциала педагогов.

Педагоги колледжа – высококвалифицированные специалисты, обладающие большим опытом педагогической деятельности. Все они талантливые люди, которые искренне любят свое дело.

Качественный состав коллектива соответствует аккредитационным показателям для организаций среднего профессионального образования.

*Директор колледжа.* Лауреат премии Законодательного собрания Челябинской области в сфере образования Чесноков Андрей Николаевич  
*Административный состав:*

Ермилова Наталья Владиславовна – заместитель директора по научно-методической работе.

Аристова Жанна Георгиевна – заместитель директора по учебной работе, кандидат педагогических наук, доцент.

Зайко Олеся Викторовна – заместитель директора по учебно-производственной работе.

Девятова Кристина Валерьевна – заведующая социально-педагогической службой.

Коняев Александр Сергеевич – начальник отдела автоматизации и программирования.

Ученую степень "кандидат наук" имеют 3 сотрудника колледжа:

- Аристова Ж.Г. к.п.н.
- Кондаков С.А. к.п.н.
- Фролова О.В. к.п.н.

Высшую квалификационную категорию имеют 16 преподавателей колледжа (включая совместителей).

Первую квалификационную категорию имеют 18 преподавателей колледжа (включая совместителей).

Программы профессиональной подготовки и Программы семинаров по профилю основных профессиональных программ реализуются как платные

образовательные услуги. В современных условиях платные образовательные услуги становятся все более важным направлением деятельности государственных и муниципальных образовательных организаций. С одной стороны именно платные образовательные услуги способствуют более полному удовлетворению возрастающих потребностей населения в образовании. С другой – повышают конкурентоспособность будущего выпускника на рынке труда.

Сегодня в колледж реализуется 6 программ профессиональной подготовки и 31 программ семинаров по профилю основных профессиональных программ вуза.

Программы профессиональной подготовки предполагают освоение нового вида профессиональной деятельности, по окончании выдается Свидетельство об уровне квалификации установленного образца.

Программы семинаров по профилю основных профессиональных программ вуза предполагают освоение новой профессиональной компетенции, по окончании выдается Сертификат.

## **2.2. Эмпирическое исследование особенностей конфликтов в педагогическом коллективе**

В данном исследовании мы пользовались такими методиками как:

1. *Методика «Стратегии поведения личности в конфликте»*, данная методика была разработана К.Н. Томасом и Р. Киллменом. Она позволила определить типичные способы реагирования на конфликтные ситуации. Эта методика позволила нам оценить, насколько каждый член коллектива адаптирован к совместной деятельности. В основании типологии конфликтного поведения ученые выделяли два стиля поведения. Первый стиль - это кооперация, она связана с тем, что человек проявляет внимание к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, однако человек делает акцент на защите личных интересов (см. Приложение 1). На основе этих

характеристик выделяют такие способы регулирования конфликтов как:

а) *соревнование* (соперничество), данный способ поведения в конфликтах наименее эффективный, он проявляется в стремлении достичь удовлетворения интересов и целей в ущерб противоборствующей стороне. Это наиболее опасный вид, который обычно приводит внешний конфликт к прямой конфронтации и противоборству с применением силы;

б) *приспособление*, данный способ является полной противоположностью соперничеству. Используя этот способ, один из участников конфликта приносит в жертву собственные интересы ради другого, частое использование этого способа, независимо от содержания ситуации, лишает человека инициативы и способности к активным действиям, это так или иначе приводит к тому, что начинает возрастать напряженность внутренних конфликтов и всеми вытекающими из этого последствиями;

в) *компромисс* как соглашение между участниками конфликта, которое достигается путем обоюдных уступок. Люди с этим стилем нацелены примирить противоречивые интересы разных сторон со своими собственными. Противоречие, которое привело к конфликту, не разрешается, а маскируется и на какое-то время загоняется внутрь с помощью уступок и жертв со стороны каждой противоборствующей стороны;

г) *избегание* (уклонение, уход), для данного метода отличительной чертой является как отсутствие стремления к объединению, так же отсутствует тенденция к достижению личных целей. С помощью этого стиля невозможно разрешить противоречие, которые лежат в основе конфликта, по той причине, что человек не признает эти противоречия как существующие. Этот стиль присущ людям, у которых занижена самооценка и недостаточно развит интеллект. Так же, как и другие, стиль избегания порождает нарастание внутренних конфликтов;

д) *сотрудничество* – это метод, при котором противоборствующие стороны находят вариант решения проблемы, который может полностью

удовлетворить интересы всех конфликтующих сторон.

К. Томас считает, что, если избежать конфликт, то ни одна из сторон не достигнет успеха в случаях конкуренции, приспособления и достижения согласия либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой терпит поражение или оба проигрывают, по той причине, что идут на компромиссные уступки. И лишь в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Этот способ поведения является самым активным и эффективным в смысле определения исхода конфликтной ситуации. Наиболее конфликтным определяют стиль соперничество; избегание и приспособление характеризуются пассивным поведением. Компромисс является промежуточным звеном, в нем есть и активная и пассивная формы реагирования.

Мы использовали опросник, который состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар. Для того чтобы определить, к какому типу относится испытуемый, ему нужно прочитать каждое из двойных высказываний, выбрать то, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом. Количество баллов, которые набрал испытуемый по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

## *2. Методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения»*

Понятие преодолевающего поведения используется для описания характерного поведения человека в различных ситуациях. Преодоление рассматривается как стабилизирующий фактор, который помогает людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса. Такая модель оценки стратегий поведения и методов преодолевающего поведения поможет выяснить особенности личного поведения в сложных (стрессовых) ситуациях.

Психологическое предназначение преодолевающего поведения заключается в том, чтобы наиболее лучшим образом адаптировать человека к различным ситуациям путем ослабления или смягчения этих требований и тем самым понизить стрессовое воздействие ситуации. Понятие преодоление охватывает широкий спектр человеческой активности, в него включены все виды взаимоотношений субъекта с внутренними и внешними условиями, то есть такими, которые характеризуют психологические особенности человека и особенности решаемой задачи [27].

В психологии принято выделять три подхода к проблеме преодоления. Первый подход рассматривает преодоление с точки зрения динамики эго как способы психологической защиты, которая ослабляет психическое напряжение. Во втором подходе преодоление рассматривается в терминах черт личности – как постоянную Третий подход наиболее распространенный, в нем преодоление понимается как динамический процесс, специфика которого определяется не только определенной ситуацией, но и степенью активности личности, которая направлена на решение возникающих спорных вопросов при стычке ее с событием, которое сопровождается стрессом.

На данный момент не существует единой классификации типов преодоления. Но большинство из них строится вокруг двух предложенных А. Лазарусом и Фолкманом стратегий психологического преодоления: 1) проблемно-ориентированный копинг, когда усилия направлены на разрешение возникшей проблемы; 2) эмоционально-ориентированный копинг, в этом случае происходит изменение собственных установок в отношении конкретной ситуации.

С. Хобфоллом в качестве другого подхода в 1994 году была предложена многоосевая модель «поведения преодоления» и опросник SACS, который построен на ее основе. Если в моделях, которые были раньше, преодолевающее поведение рассматривалось как стратегии

(тенденции) поведения, то в модели, предложенной Хобфоллом, преодолевающее поведение рассматривается как отдельные типы поведения.

Модель, которую предложил Хобфолл имеет две основные оси: просоциальная-асоциальная, активная-пассивная и одну дополнительную ось: прямая-непрямая. Эти оси представляют собой измерения общих стратегий преодоления. Введение асоциальной и просоциальной оси ссылается на то, что: а) практически все жизненные стрессоры являются межличностными или имеют межличностный элемент; б) личные усилия человека по преодолению имеют потенциальные социальные последствия; в) действие преодоления требует взаимодействия с другими людьми. При обращении к индивидуальному и социальному контексту преодоления открывается возможность более уравновешенного сравнения между женщинами и мужчинами.

В зарубежной психологии преодолевающего поведения выявили, что мужчины в основном направляют свои старания по преодолению непосредственно на проблему, которая вызвала стресс (проблемно-ориентированное «поведение преодоления»), женщины же наоборот обращают свои усилия на то, чтобы управлять своими эмоциями на стресс (эмоционально-ориентированное «поведение преодоления») или прибегают к стратегии избегания. Таким образом, мы можем предположить, что эмоционально-сфокусированное преодоление является наименее эффективным и чаще всего связано с психологическим дистрессом, чем проблемно-сфокусированное.

Мужчинам, как правило, свойственно преодолевать стресс активно, но такой подход может в некоторых случаях быть асоциальным, а проблемно-ориентированный – пассивным (например, пассивно-агрессивным). Женщинам же свойственно преодолевать трудности в основном более пассивно, нежели мужчинам. Но в тоже время поиск социальной поддержки является активной и просоциальной формой преодоления, и женщины прибегают к нему чаще, чем мужчины.

Прямая-непрямая ось преодолевающего поведения, которую предлагает С. Хобфолл увеличивает межкультурную применимость опросника SACS. Эта ось, позволяющая дифференцировать преодоление с точки зрения поведенческих стратегий как проблемно-ориентированных усилий (прямых или манипулятивных).

Оснащение. Предлагается опросник SACS – «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций», предложенная С. Хобфоллом в 1994 году, и «ключ».

Порядок работы. Проверяемым нужно оценить по 5 балльной шкале особенности собственного поведения в сложных (стрессовых) ситуациях (см. Приложение 2).

3. Для того чтобы выяснить почему возникают конфликтные ситуации в педагогическом коллективе нами была применена авторская анкета (см. Приложение 3).

4. Так же мы использовали диагностический опросник социально-психологического климата группы.

Для изучения социально-психологического климата коллектива мы применили «Диагностический опросник социально-психологического климата группы» [27]. Опросник представлен в Приложении 4.

Вопросы с 6 по 13 выявляют особенности отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом с учетом когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов. Каждый компонент тестируется тремя вопросами: эмоциональный: 6, 8, 12; когнитивный: 9А, 9Б, 11; поведенческий: 7, 10, 13. Каждый из этих вопросов оценивается значением +1, 0 или -1. Для того, чтобы полно охарактеризовать отдельный компонент сочетания ответов каждого испытуемого вопросы обобщаются следующим образом: положительная оценка получается при сочетаниях: +++ , ++0 , +- ; отрицательная оценка – при сочетаниях: - - - , - - + , - - ; при сочетаниях: 000 , 00- , 00+ - оценка неопределенная. Затем для каждого из компонентов подсчитывается средняя по группе оценка. Например, для

эмоционального компонента:

$$\Theta = (\sum^+ - \sum^-) / n$$
, где  $\sum^+$  – общее количество положительных ответов, которые содержатся в столбце «эмоциональный компонент»;  $\sum^-$  – общее количество отрицательных ответов, которые содержатся в столбце «эмоциональный компонент»,  $n$  – общее количество участников опроса.

Средние оценки, которые получаются, могут находиться в промежутке от -1 до +1. Эта совокупность делится на три части: от -1 до -0,33 – отрицательные оценки; от -0,33 до +0,33 – противоречивые или неопределенные оценки и от +0,33 до +1 – положительные оценки. При соотношении оценок этих трех составляющих – эмоционального, когнитивного и поведенческого – мы можем обозначить психологический климат как положительный, отрицательный или же неопределенный.

В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности на уровне понятий "нравится – не нравится", "приятный – неприятный". При составлении вопросов, которые направлены на измерение поведенческого компонента, за основу были взяты критерии "желание/нежелание работать в конкретном коллективе", "желание/нежелание общаться с коллегами в сфере досуга". Главный критерий когнитивного компонента-переменная "знание/незнание характера членов коллектива".

Участники опроса оценивают такие стороны трудовой ситуации как: работа, в общем, равномерность обеспечения работой, удовлетворенность состоянием рабочего оборудования, отношения с непосредственным руководителем, размер заработной платы, санитарно-гигиенические условия, наличие возможности повышать квалификацию, на сколько высок уровень организации работы, как влияет руководителя на дела коллектива. Проанализировав полученные оценки мы можем качественно и количественно описать социально-психологический климата коллектива и можем выяснить те моменты, которые требуют провести коррекцию в работе.

Проанализировав ответы на вопросы 1, 2 и 5 можно выявить группы с положительной, неопределенной и отрицательной установкой, говоря иначе, мы выясним, как коллектив относится к работе. Результаты ответов на вопрос под номером 4 позволит сделать анализ как официальная структура относится к неофициальной, другими словами мы выясним соотношение руководства и лидерства. Результаты ответов на вопрос под номером 3 дают возможность кратко охарактеризовать деловые и личные качества руководителя организации.

### *Эмпирическое исследование особенностей конфликтов в педагогическом коллективе*

В исследовании принимал участие педагогический коллектив

- педагоги – 30 человек
- администрация – 5 человек.

#### *2.2.1 Исследование стратегий и тактик поведения в конфликте (исследования с помощью методики К. Томаса)*

В результате определения стиля поведения в конфликтной ситуации педагогов и администрации образовательной организации получены следующие данные (рис.1):

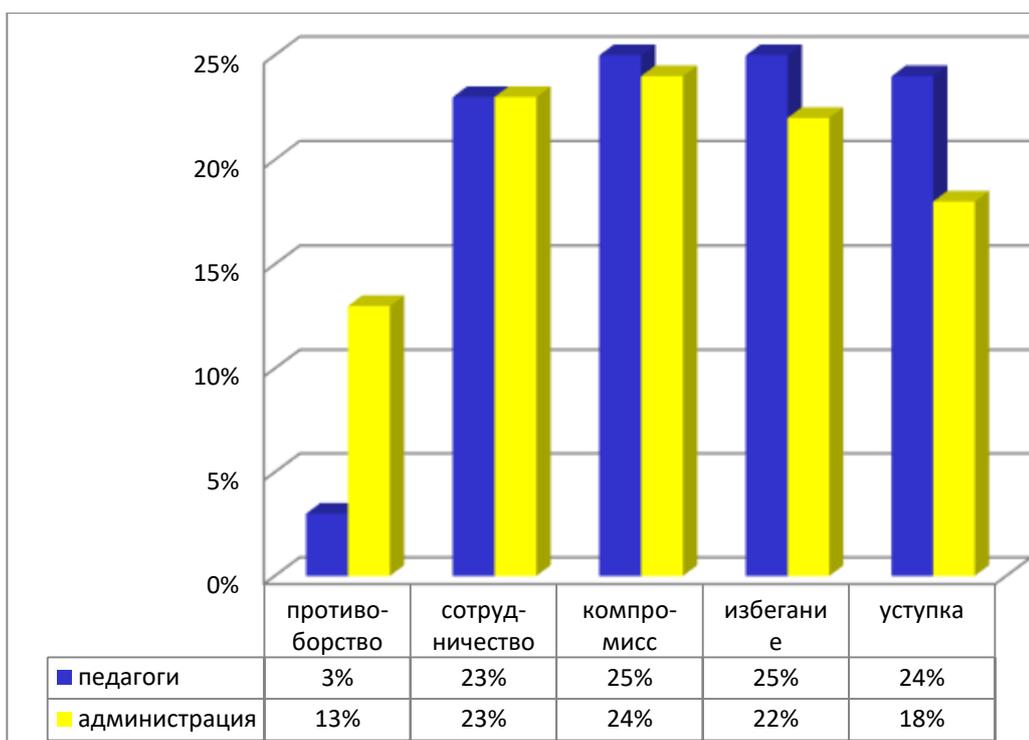


Рисунок 1. Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса между педагогами и администрацией образовательной организации

В результате опроса по показателям мы видим, что почти четвертая часть (23%) педагогов и администрации выбирают стиль сотрудничество. Данный стиль наиболее трудный из всех существующих, но, однако он является самым эффективным для разрешения конфликтных ситуаций. Его плюс состоит в том, что стороны находят самое приемлемое решение, которое превращает их из оппонентов в партнеров. Стиль сотрудничество привлекает каждого из участников конфликта к тому, чтобы находить пути решения конфликтной ситуации и стремлению удовлетворить интересы каждого. Путем сотрудничества достигается успех в делах.

Также мы выяснили, что другая четверть коллектива (24-25%) склоняются к стилю компромисс. Данный стиль заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех сторон, которые участвуют в конфликтной ситуации, что стороны не хотят портить межличностные

отношения и пытаются всеми способами урегулировать противоречия, идя на обоюдные уступки.

Также из опроса по графику видно, что 25% педагогов и 22 % администрации выбирают стратегию избегание. Люди, которые выбирают данный стиль, отнимают у самих себя возможность как-либо влиять на происходящую ситуацию. Они стараются воздержаться от высказывания своей точки зрения, уклоняются от спорных ситуаций, не берут на себя ответственность за принятые решения. Все это происходит из-за нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что приводит к затаенному гневу, обиде.

24% педагогов и 18% администрации выбрали стратегию уступки, в этой стратегии присутствует тенденция уйти от конфликта. Это показывает то, что практически у четверти коллектива направленность на собственные интересы практически отсутствует. При использовании данной стратегии не происходит обсуждение проблемы, не раскрываются спорные вопросы, это является основным недостатком стратегии уступки. Получается так, что потребности личности не удовлетворяются и это может привести к обострению конфликтной ситуации.

Противоборство является последней ступенью в выборе стратегий поведения в конфликтных ситуациях, оно отличается активной борьбой личности за свои интересы, применяются все известные ему средства для достижения поставленных целей. При данной стратегии в основном используются власть, сила закона, связи, авторитет и так далее. Поэтому стратегию противоборства выбрали 13% администрации и лишь 3% педагогов.

В образовательной организации так же был проведен анализ моделей поведения педагогов и администрации в неблагоприятных стрессовых ситуациях.

Сравнительный анализ показателей выраженных стратегий преодоления у педагогов и администрации образовательной организации представлен на следующих гистограммах.

### 2.2.2. Исследование активной стратегии преодоления затруднений

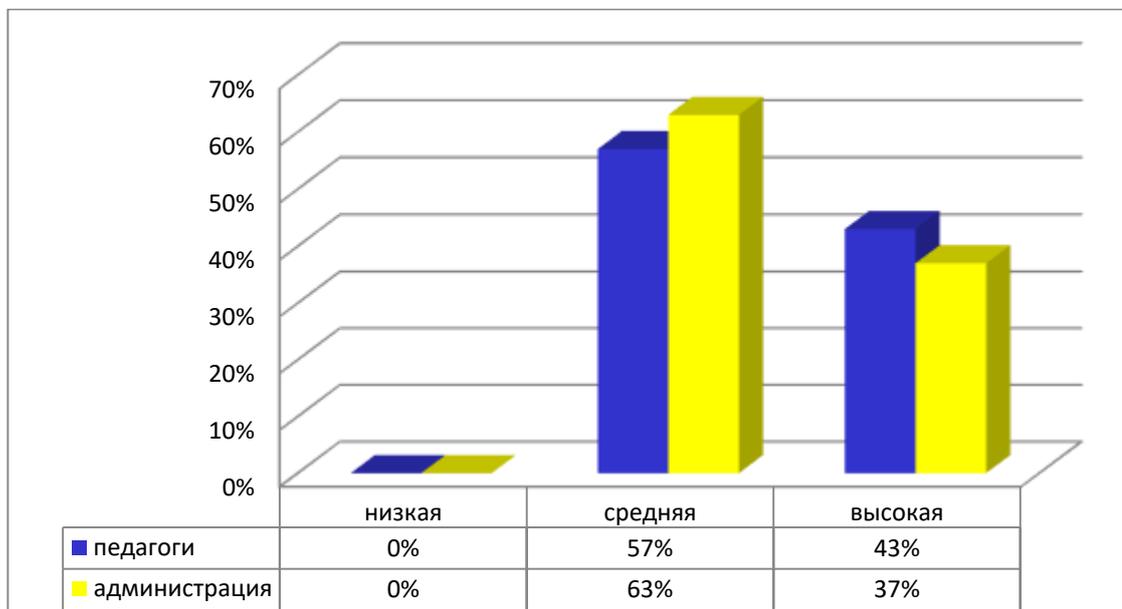


Рисунок 2. Распределение показателей активной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

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 адекватно могут защитить себя от несправедливых действий со стороны других.

## *Исследование пассивной стратегии преодоления затруднений*

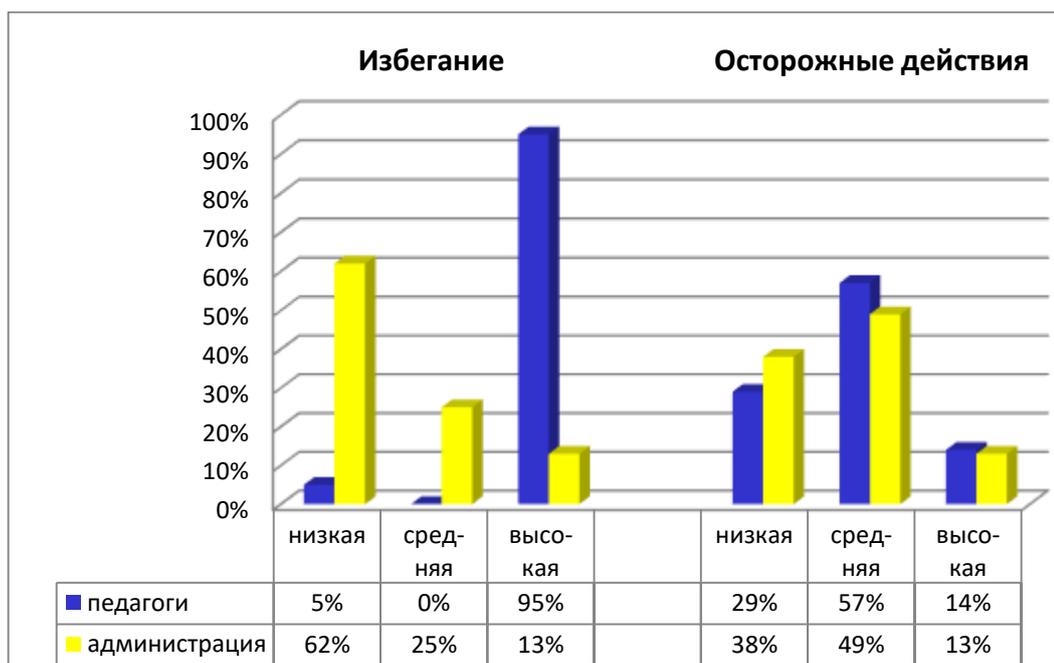


Рисунок 3. Распределение показателей пассивной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией

Как мы выяснили, 95% педагогического коллектива в конфликтных ситуациях отдают предпочтение найти какие-либо важные и неотложные дела, что дает возможность администрации решать проблемы или, надеясь, что время все расставит на свои места; по возможности уходят от решительных действий, которые требуют высокой напряженности и ответственности за последствия, в то время как администрация (62%) не откладывает разрешение возникшей проблемы и надеются, что она разрешится сама.

Почти половина педагогического коллектива проявляют осторожность при преодолении затруднений, всегда очень тщательно взвешивают все возможные варианты решений; считают, что лучше проявлять осторожность, чем подвергать себя опасности.

Анализ полученных данных даёт возможность сделать вывод о небольшом преобладании пассивной позиции преодоления затруднений над активной стратегией у администрации и у педагогического состава. Это

говорит о том, что есть профессиональные ситуации, где и педагогический коллектив и администрация активно действуют в направлении разрешения профессиональных затруднений, но при решении профессиональных затруднений педагоги возлагают надежду на администрацию (разработка четких критериев оценки деятельности, налаживание нормальной обратной связи, повышение качества условий трудовой деятельности, характера руководства и так далее).

*Исследование просоциальной стратегии преодоления затруднений  
(вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки)*

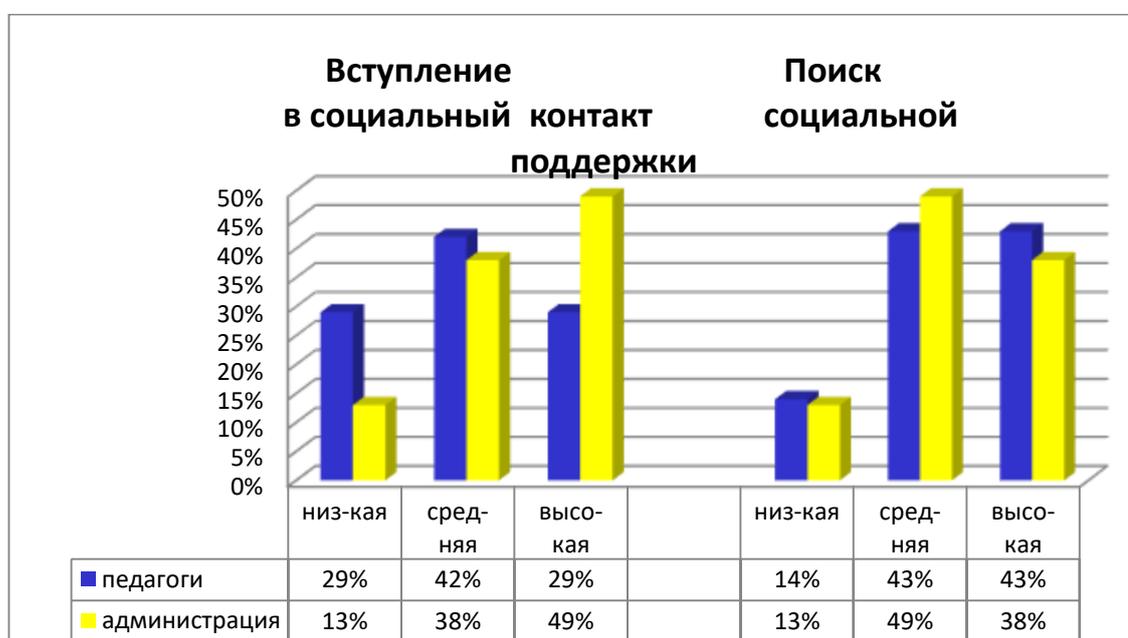


Рисунок 4. Распределение показателей просоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

Из результатов исследования мы видим, что администрация образовательной организации (87%) в основном пользуется такими методами как вступление в социальный контакт и поиск поддержки при подходе к решению профессиональных трудностей, в сложных ситуациях администрация действует вместе с другими, основываясь на том, что совместные действия несут больше выгоды при разрешении критических

ситуаций; находит поддержку окружающих, готова к обсуждению и преодолению трудностей вместе со своими коллегами.

Треть коллектива педагогов не хотят объединяться с другими людьми, для того чтобы вместе прийти к разрешению ситуации; не хотят оказать помощь при решении общих проблем. Педагоги же надеются на общественную помощь, советуются с друзьями или близкими о том, как нужно поступить в той или иной ситуации, и только 29 % из всех педагогов вступают в социальный контакт, так как думают, что общение с окружающими людьми обогатит их жизненный опыт.

*Исследование асоциальной стратегии преодоления затруднений*

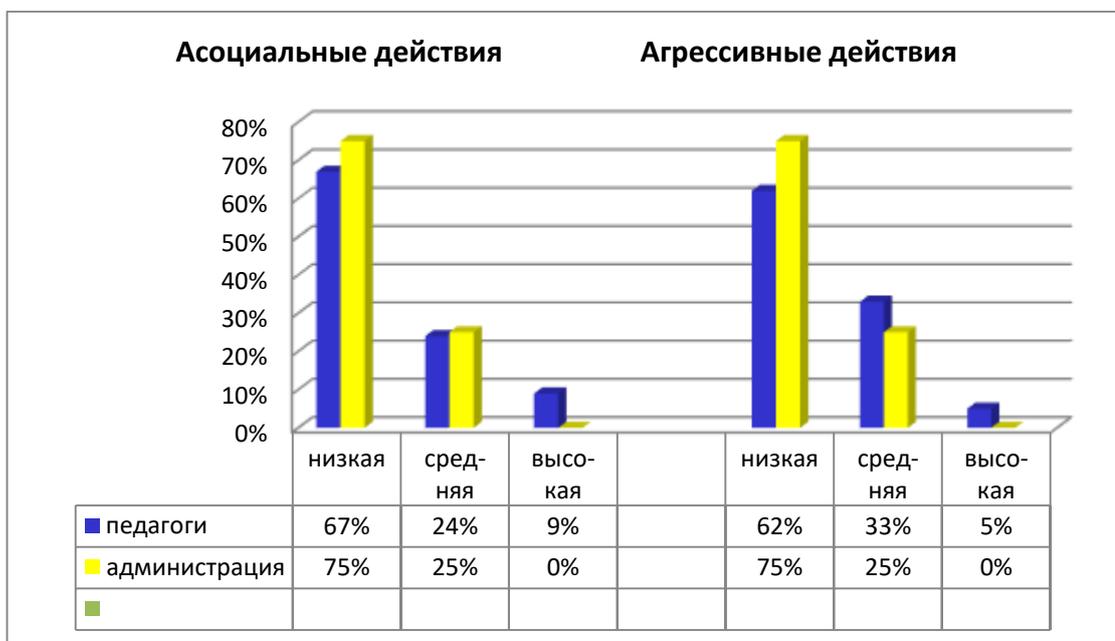


Рисунок 5. Распределение показателей асоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

Исходя из анализа, мы фиксируем схожие стратегии преодоления затруднений группой администрации и педагогов. Большинство педагогов (67%) и администрации (75%) не хотят применять асоциальные действия. Администрация не нацелена на то, чтобы показывать свою силу и

превосходство для укрепления своего авторитета; действуя быстро и решительно, не пытается заставить других врасплох. Однако и педагоги не ставят свои личные интересы выше общественных.

Аналогичная ситуация происходит при выборе агрессивных методов поведения. И педагоги (62%), и администрация (75%) стараются разрешить проблемы спокойно, не выходя за рамки разумного; в конфликтных ситуациях агрессии не проявляют.

Исходя из исследований, руководители и педагоги образовательной организации не показывают свое сопротивление при нововведениях, выражающееся в применении агрессивных действий при столкновении каким-либо профессиональным затруднением.

Анализ средних значений полученных данных дает возможность сделать вывод, что в организации присутствует тенденция применения в большей степени просоциальной стратегии преодоления затруднений.

*Исследование прямой стратегии преодоления затруднений*

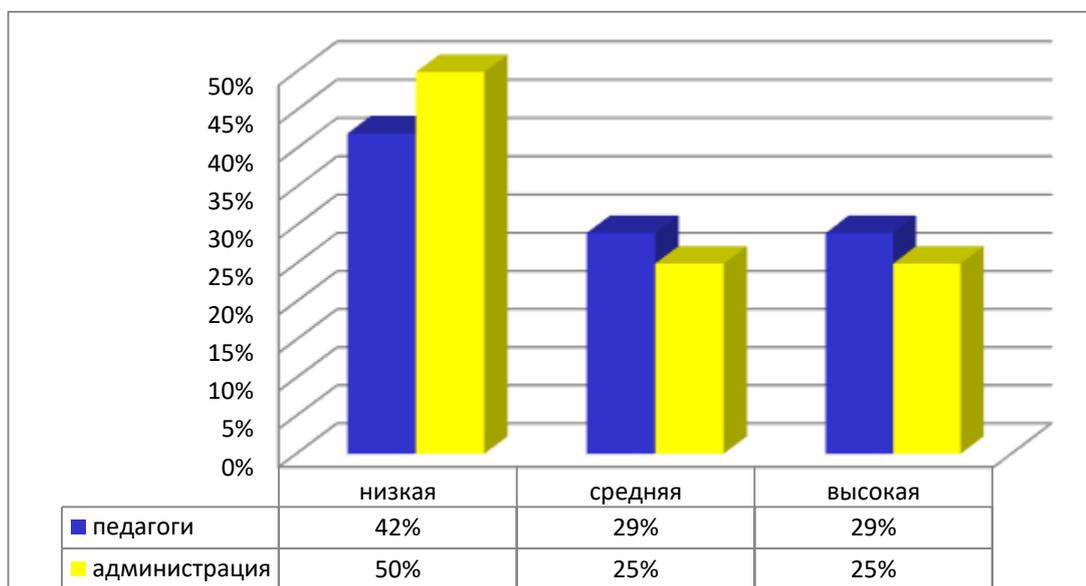


Рисунок 6. Распределение показателей прямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией

Большинство педагогов (58%) и половина администрации (50%) в преодолении профессиональных затруднений в основном прибегают к действиям, которые несут импульсивный характер: принимая какое-либо важное решение, педагоги склонны полагаться на свою интуицию, начинают действовать в соответствии с решением, которое первым приходит в голову. Это объясняется тем, что педагоги и администрация образовательной организации находятся на этапе адаптации к новым условиям, это может привести к недостаточно рефлексивному отношению к профессиональной деятельности.

*Исследование непрямой стратегии преодоления профессиональных затруднений*

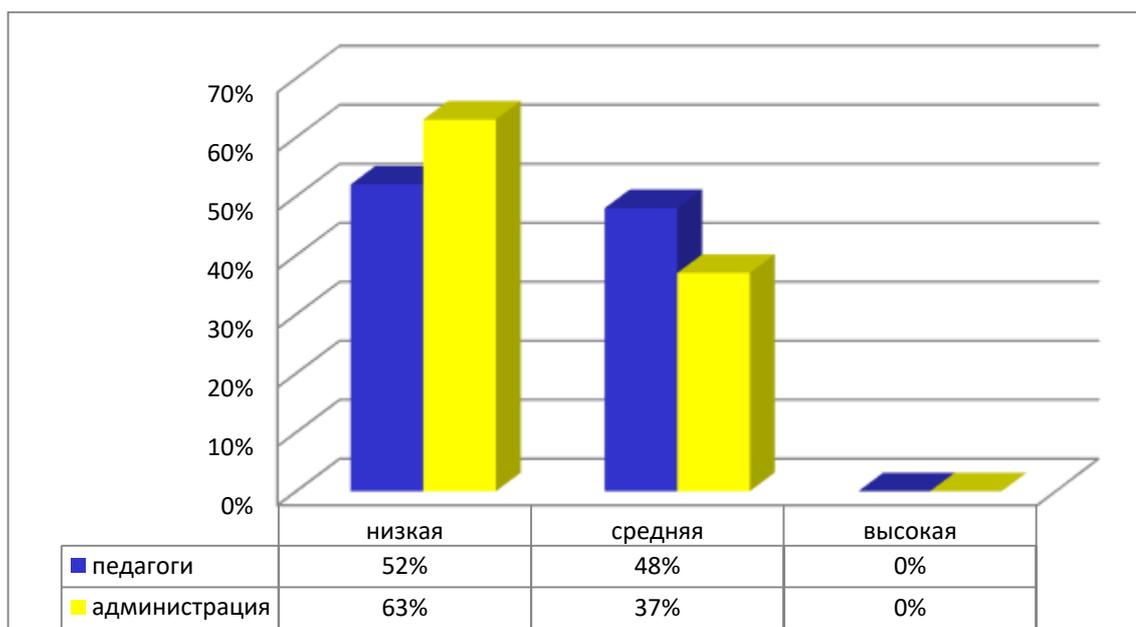


Рисунок 7. Распределение показателей непрямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

Как видно, большая часть педагогов (52%) и администрации (63%) в преодолении профессиональных затруднений не стремятся предпринять действия манипулятивного характера: для того, чтобы достичь целей им не

приходится подыгрывать другим людям, скрывать истинные намерения и так далее.

Следовательно, анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и администрации образовательной организации показал, что в настоящее время в основном предпринимают осторожные действия, а затруднения стараются избегать. При этом руководители образовательной организации стремятся найти поддержку и активно вступают в социальный контакт, в то время как педагоги ждут, когда им окажут поддержку, но не хотят вступать в контакт с обществом (это показывает о неверии в возможность поддержки).

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

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

1. На вопрос «Ваше отношение к конфликтам?» ответы распределились следующим образом (рис.8):

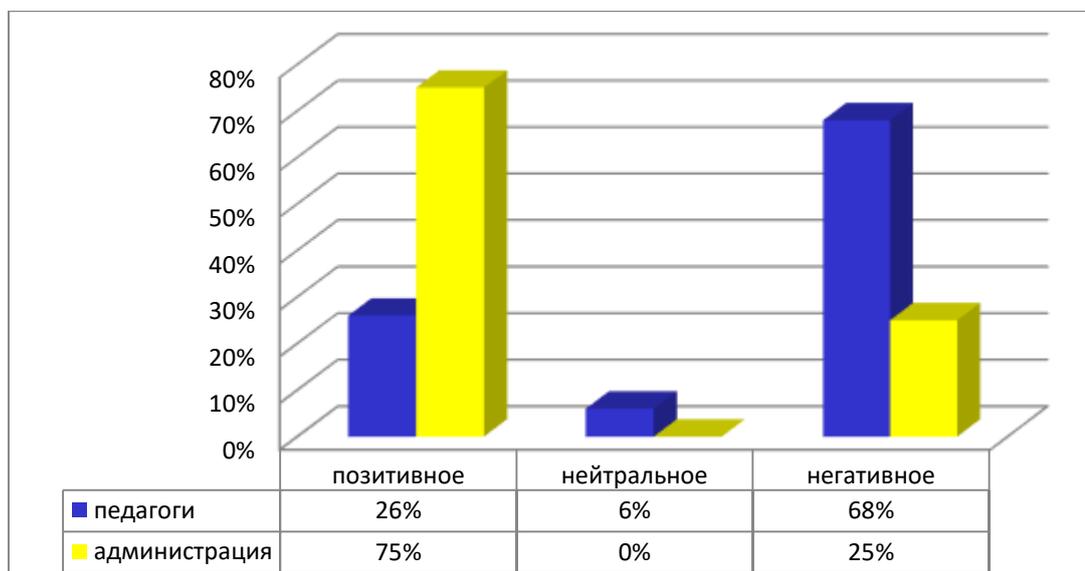


Рисунок 8. Отношение к конфликтам

По представленным данным видно, что отношение администрации (75%) к конфликтам позитивное, в то время как у педагогов (68%) оно негативное. Данное объясняется тем, что администрация, чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, и идей, и чаще, чем педагоги пытается урегулировать их с помощью убеждений. Администрация относится к конфликту как к взаимодействию между людьми, которое выражается в борьбе сторон ради достижения целей.

2. На вопрос «Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?» 57% педагогов и 64% администрации ответили «да». Однако 14% коллектива конфликтов не наблюдают, и четвертая часть – испытывает затруднения ответить на данный вопрос. Но такая ситуация является опасной, так как, не замечая конфликтов, педагоги не хотят отстаивать личные точки зрения, не пытаются разрешить возникшие спорные вопросы, что может привести к образованию новых внутренних конфликтов.

3. На вопрос, «Какие конфликты на Ваш взгляд чаще возникают в педагогическом коллективе?», мы получили следующие данные (рис.9):

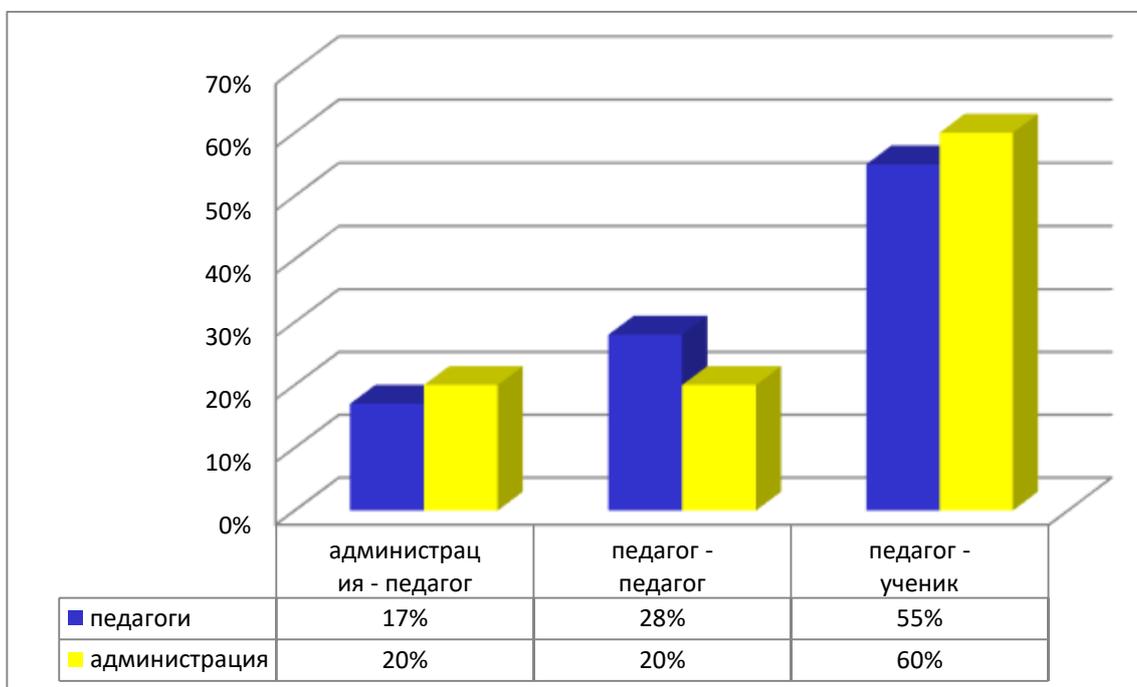


Рисунок 9. Характер конфликтов в педагогическом коллективе

Администрация (60%) и педагогический коллектив (55%) сошлись во мнении, что в педагогическом коллективе в основном возникают конфликты педагог-ученик. Это говорит о том, что педагогов нужно обучать бесконфликтному общению с обучающимися.

4. На вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами?» мы получили ответы, представленные на рисунке 10:

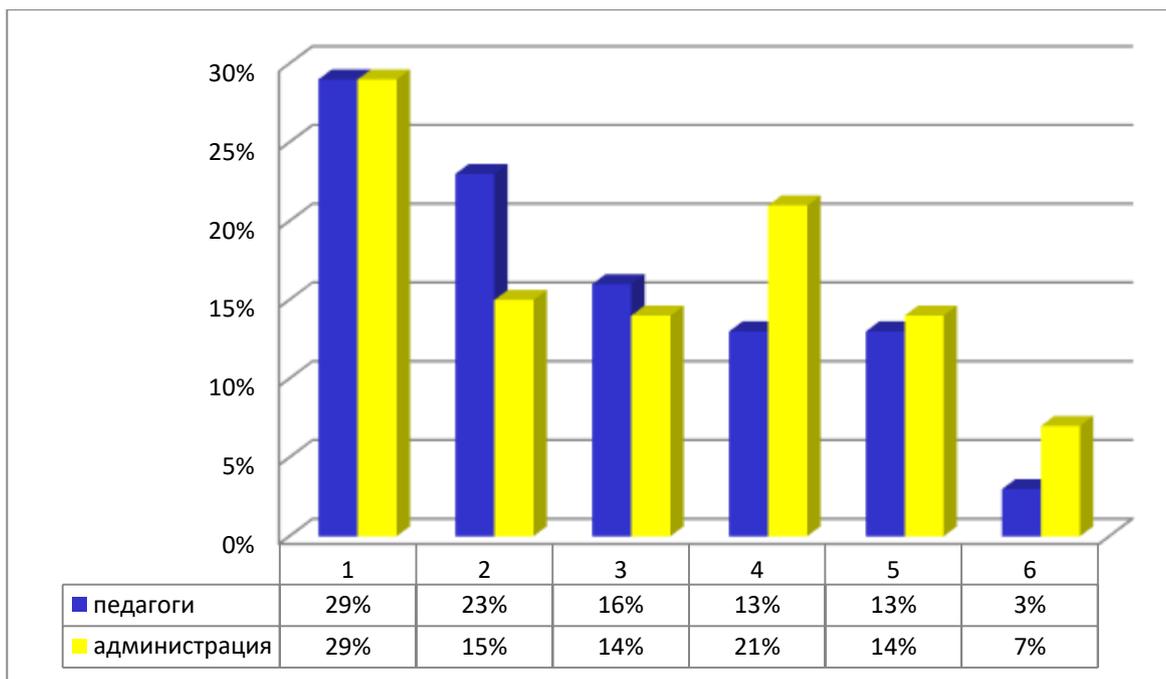


Рисунок 10. Причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами

Почти треть коллектива (29% педагогов и 29% администрации) убеждены, что главной причиной возникновения конфликтов между администрацией и педагогами является не соблюдение со стороны педагогов трудовой дисциплины. Педагогов (23%) и администрации (15%) склоняются к такой причине, как отказ педагогами реагировать на замечания администрации. На третьем месте стоит такая позиция, что педагоги и администрация не удовлетворены взаимодействиями между собой; 13% педагогов и 21 % администрации считают основной причиной конфликтов нарушение этики общения; 13-14% коллектива считают, что главная причина

конфликтов является неспособность одной из сторон принять правильное решение. И лишь немногие (3% педагогов и 7% администрации) склоняются, что у администрации очень завышены требования к коллективу. Отметим, что не были выбраны такие причины, ошибки в организации контроля, просчеты в планировании, данное говорит о высоком профессиональном уровне работы администрации образовательной организации.

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

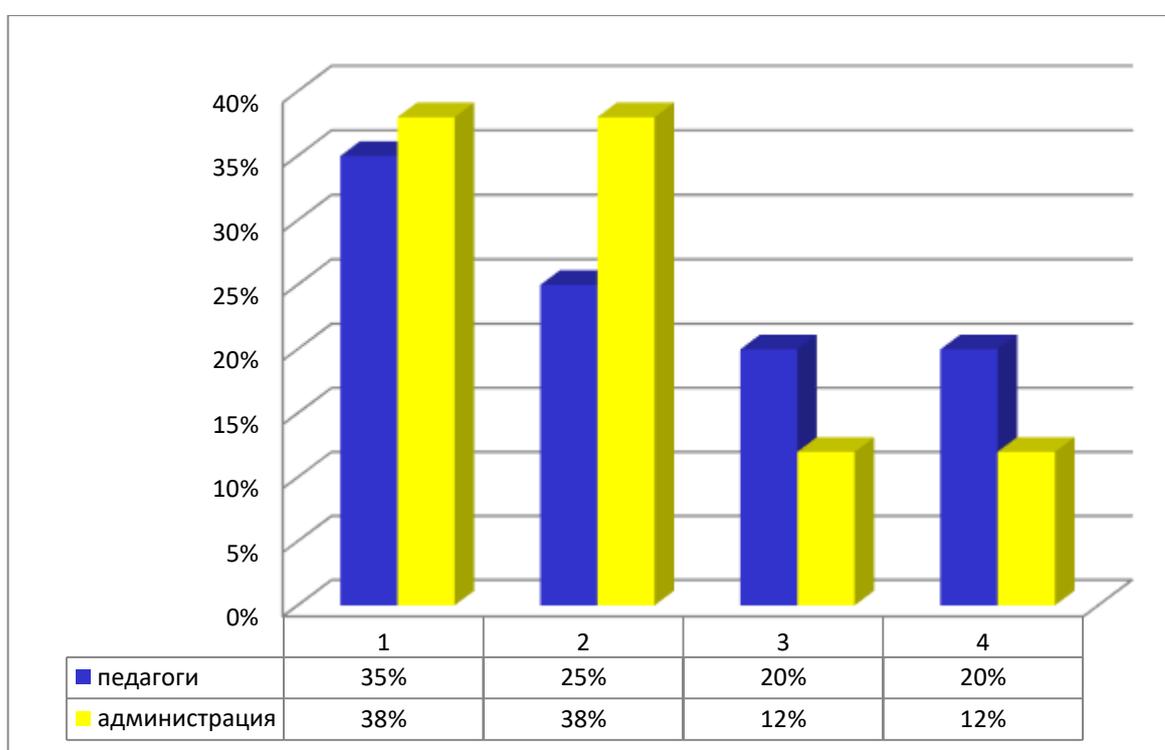


Рисунок 11. Причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом

Наиболее весомыми причинами возникновения конфликтов между педагогом и педагогом считают: 1 – невыполнение работы одним педагогом, что привело к тому, что другой педагог не может выполнить работу, назначенную ему (35-38%); и 2 – несовпадение мнений педагогов на одну и ту же проблему (25-38%). На третьем и четвертом месте находится неудовлетворенность от взаимоотношений между педагогами и нарушение

конструктивного общения. Это показывает то, что коллективу педагогов необходимо научиться работать в коллективе.

6. Ответы, на вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и учеником?» распределились следующим образом (рис.12):

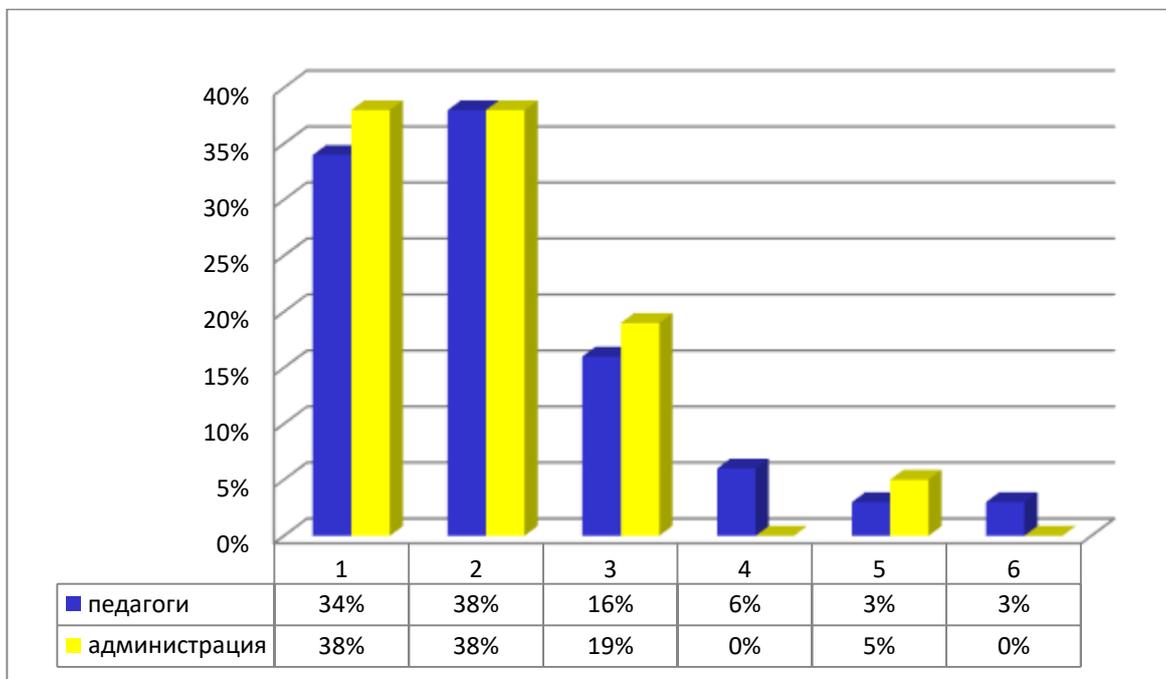


Рисунок 12. Наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и учеником

Данные исследования показывают совпадение взглядов администрации и педагогов на наиболее важные причины появления конфликтов между педагогами и обучающимися. Первая причина – неготовность обучающегося к занятию, вторая – нарушение дисциплины обучающимися за время пребывания в образовательной организации, третья – неуважительное отношение к педагогу со стороны обучающихся. Единичным выбором оказались такие причины как: неуважительное отношение педагога к обучающемуся, неприязнь со стороны обучающегося к педагогу и неприязнь педагога к обучающемуся. Мы можем заметить что, педагоги держат обвинительную позицию, они не видят причины возникновения конфликтов в себе, а ждут изменений от обучающихся.

#### 2.2.4. Исследование особенностей социально-психологического климата коллектива.

Показатели особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов представлены на рисунках 13-15.

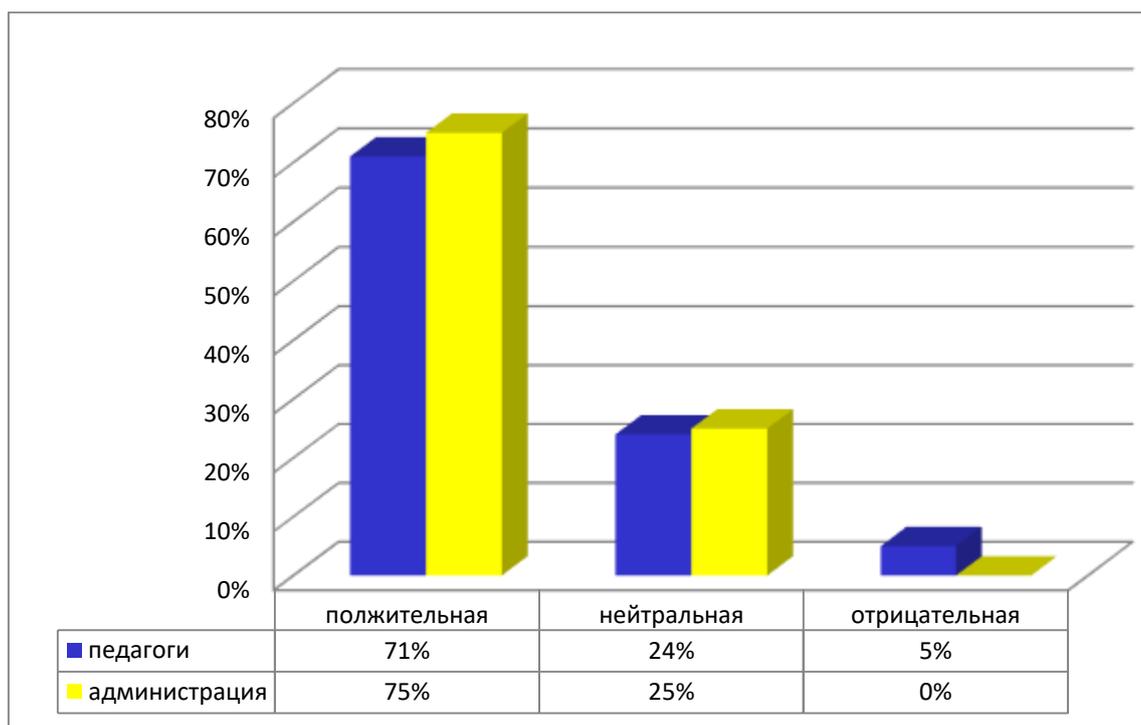


Рисунок 13. Оценка эмоционального компонента

Анализируя данные по оценке эмоционального компонента, можно выделить, что большинство педагогов (71%) и администрации (75%) отзываются о членах коллектива как о хороших, симпатичных людях, что им комфортно работать в данном коллективе, в котором атмосфера взаимного уважения. Взаимные симпатии или антипатии для 25% коллектива ничего не значат, а 5 % педагогов считают, что атмосфера в коллективе нездоровая, нетоварищеская.

Проводя анализ по данным по оценке когнитивного компонента (рис.13), можно сделать вывод, что администрация владеет большей информацией о деловых и личных качествах педагогического

коллектива, в то время как основная часть педагогов (59%) даже не задумываются над этим вопросом.

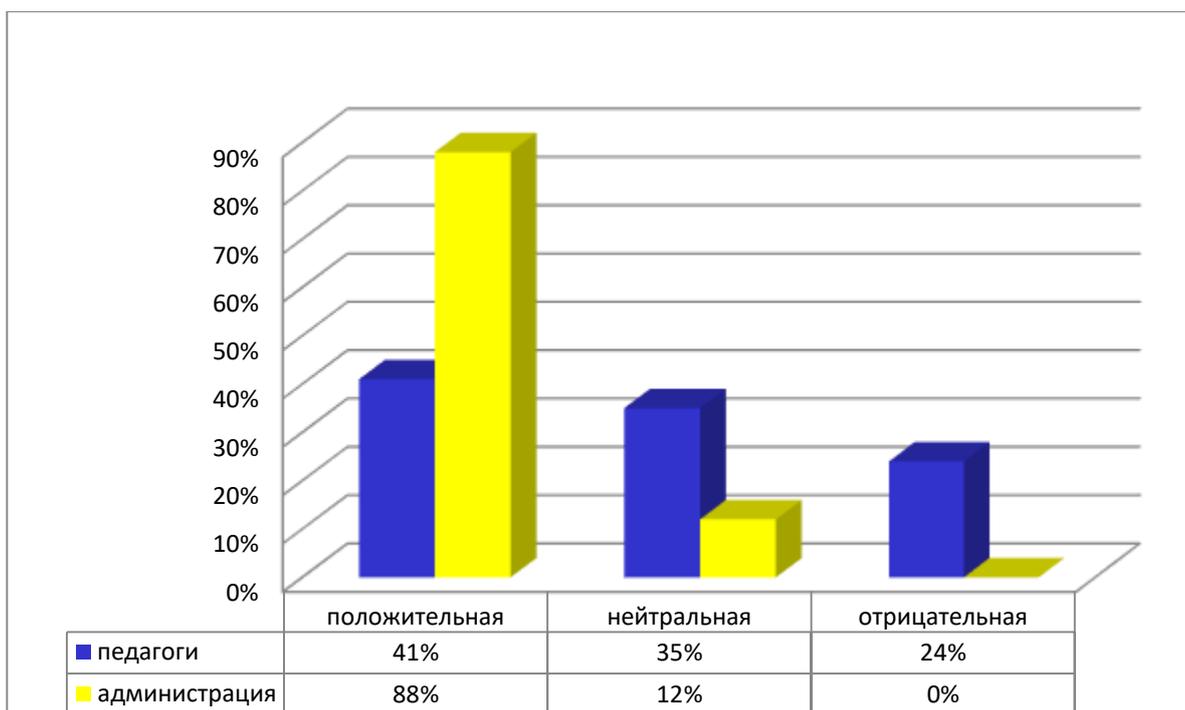


Рисунок 14. Оценка когнитивного компонента

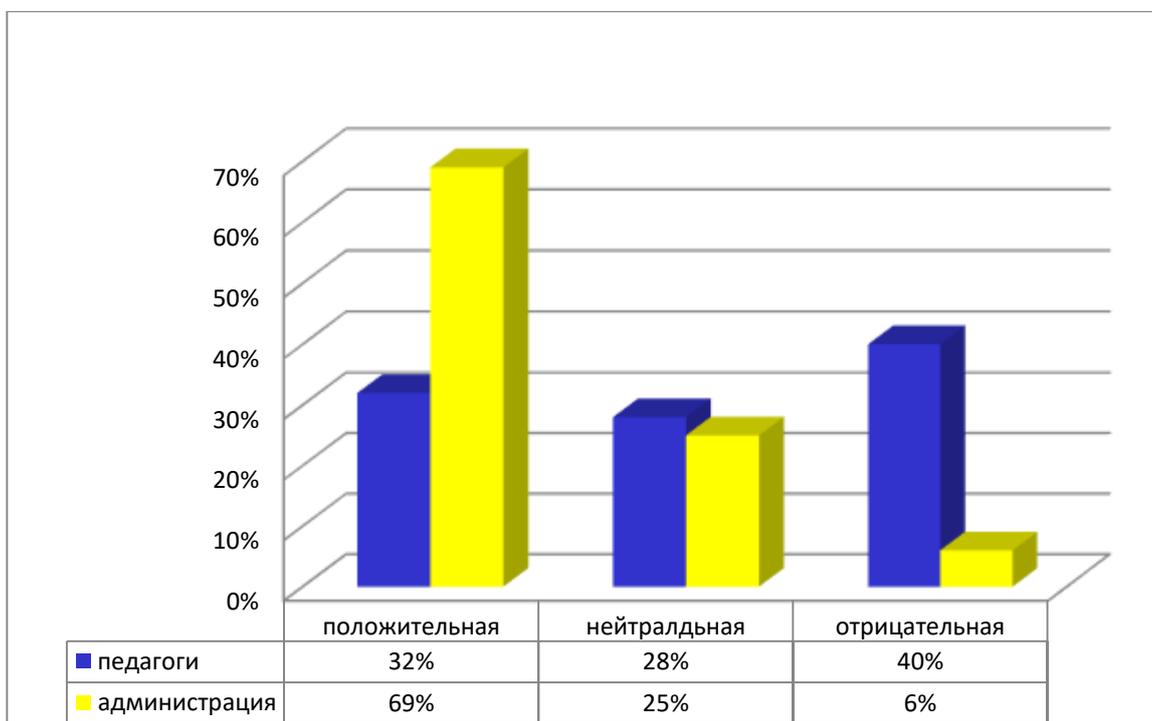


Рисунок 15. Оценка поведенческого компонента

Проанализировав поведенческий компонент (рис.14) можно сделать вывод о том, что члены администрации более дружны между собой, они готовы к взаимоотношениям и вне работы, тогда как 40 % педагогов

напротив не хотят общаться с членами своего коллектива вне работы и не хотели бы даже жить близко друг от друга.

Сравнительный анализ показателей средних по группе оценок для эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов у педагогов и администрации образовательной организации представлен на рисунке 16.

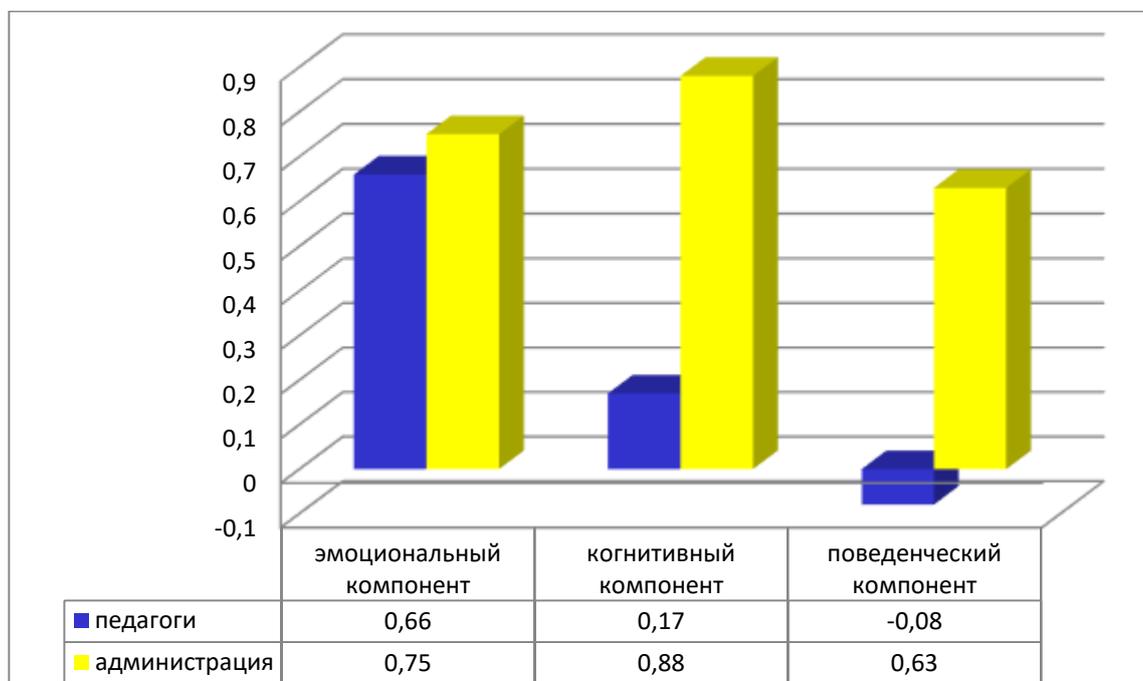


Рисунок 16. Показатели средних по группе оценок для эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов у педагогов и администрации образовательной организации

Проанализировав три компонента – эмоциональный, когнитивный и поведенческий можно сделать вывод, что психологический климат коллектива является положительным, не взирая на то, что средние оценки когнитивного и поведенческого компонентов в группе педагогов – противоречивые и неоднозначны. Руководителям образовательной организации нужно решать вопрос как сплотить коллектив, проводить мероприятия, где педагоги смогут раскрыть свои профессиональные и личные качества. Мероприятия должны быть нацелены на выработку умения работать в команде, достигать общих целей, ведь коллектив имеет

положительную производственную установку, на что указывают данные, представленные на рисунке 17.

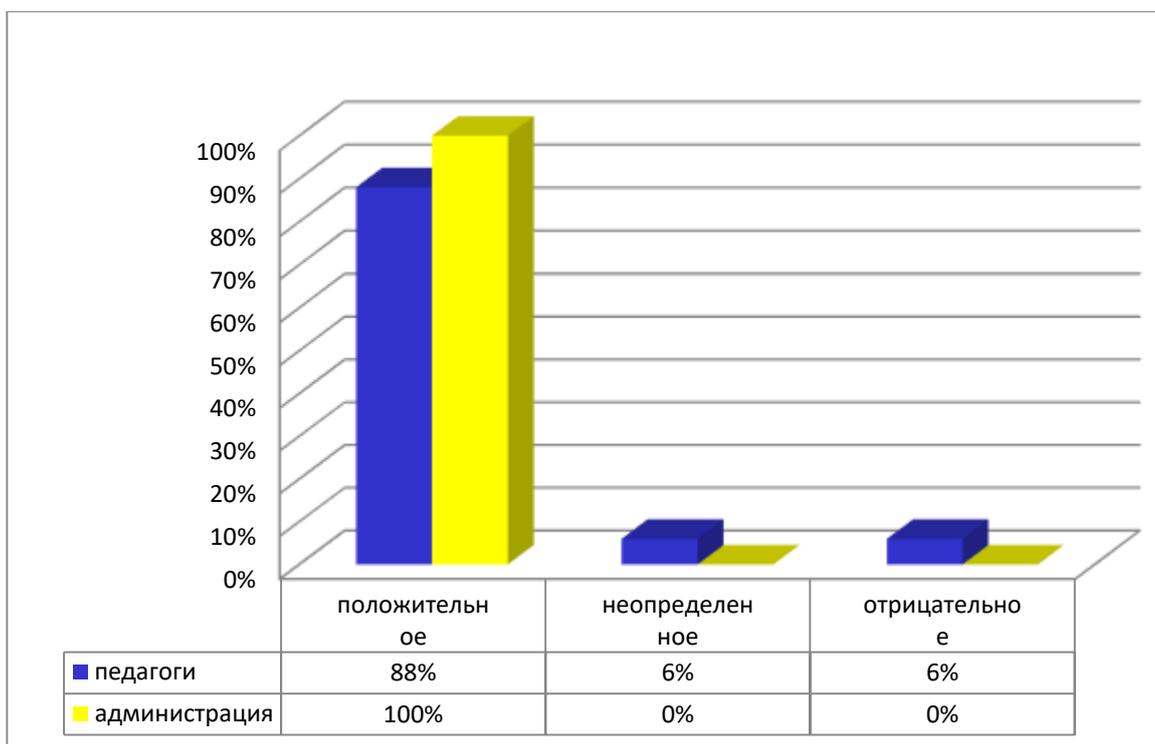


Рисунок 17. Отношение к работе группы педагогов и администрации

Оценив по пятибалльной шкале деловые качества руководителя, а именно: справедливость, отзывчивость, способность разбираться в людях, доброжелательное отношение к коллективу, требовательность, трудолюбие, общественную активность и профессиональные знания, коллектив оценил их в среднем на 4,8 балла. Это свидетельствует о том, что руководителя данной образовательной организации уважает педагогический коллектив, и его идеи поддерживаются коллективом и воплощаются в жизнь.

Ответы на вопрос «Насколько хорошо, по-вашему, мнению, организована ваша работа?» представлены на рисунке 18.

Педагоги (17%) и администрация (25 %) считают, что работа коллектива организована достаточно хорошо и только 6 % педагогов не совсем довольны организацией работы, они убеждены, что много времени тратят впустую. Однако нужно заметить, что на второй позиции большинство коллектива (75-

77%) считают, что работа организована достаточно неплохо, но всегда есть возможность улучшения качества, что говорит о том, что коллектив готов к изменениям.

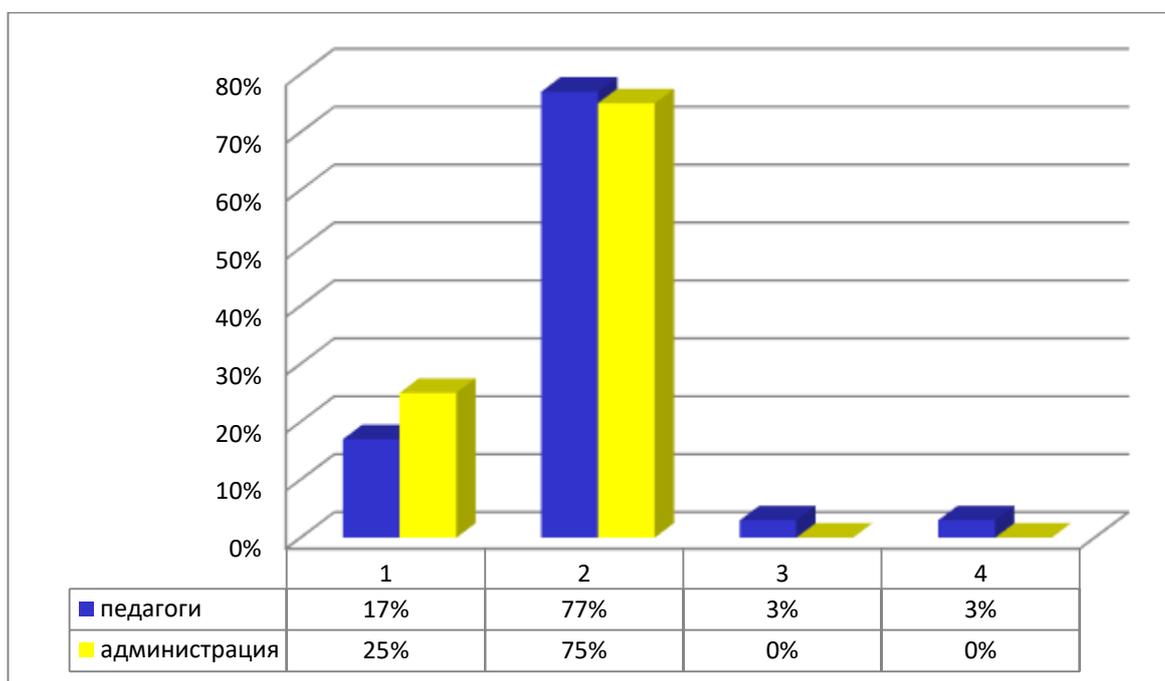


Рисунок 18. Оценка организации работы коллектива

В каких направлениях руководитель должен вести работу по улучшению качества организации труда говорят данные исследования, представленные на рисунках 19 и 20, на них указаны показатели, насколько педагогический коллектив удовлетворен различными условиями работы.

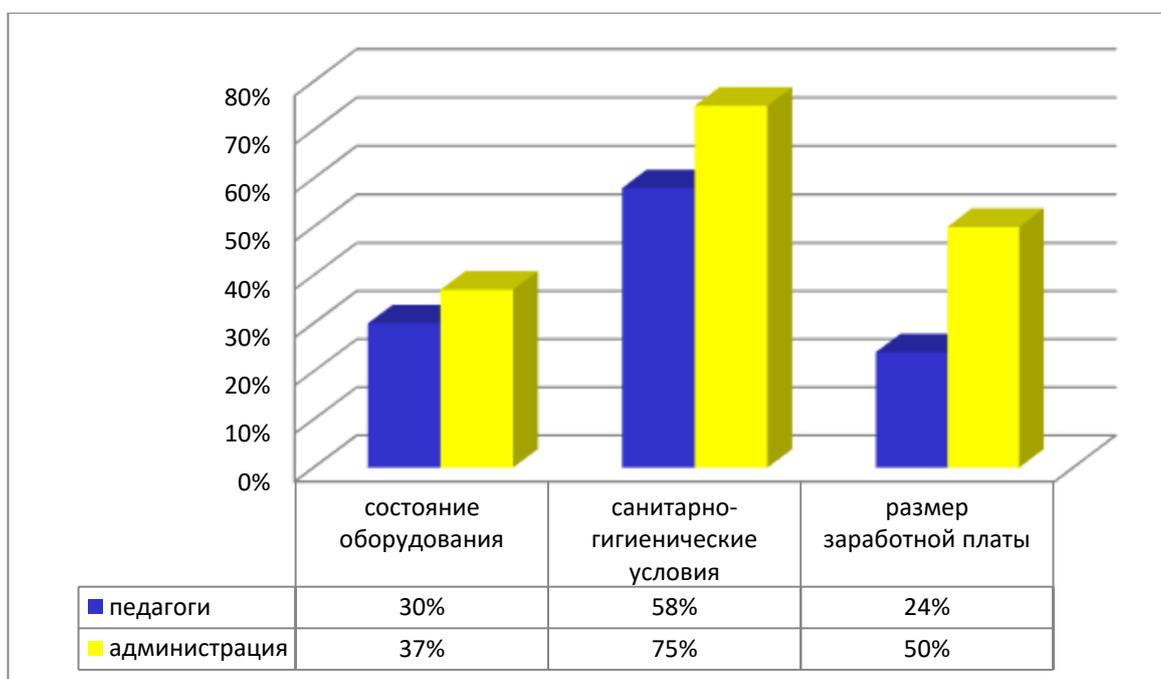


Рисунок 19. Удовлетворенность коллектива различными условиями работы

По представленным данным видно, что низкая степень удовлетворенности приходится на состояние оборудования и размер заработной платы. Это свидетельствует о том, что администрации нужно принять меры по обновлению устаревшего оборудования, что нужно больше внимания уделить материальному и психологическому стимулированию коллектива, так как часть коллектива нуждается в профессиональном признании.

Нужно заметить, что коллектив склонен к существенным изменениям, на что указывают достаточно высокие показатели удовлетворенности педагогов разнообразием и равномерностью обеспечения работой, возможностью повышения квалификации. А всему способствуют хорошие отношения с непосредственным руководителем (рис.20).

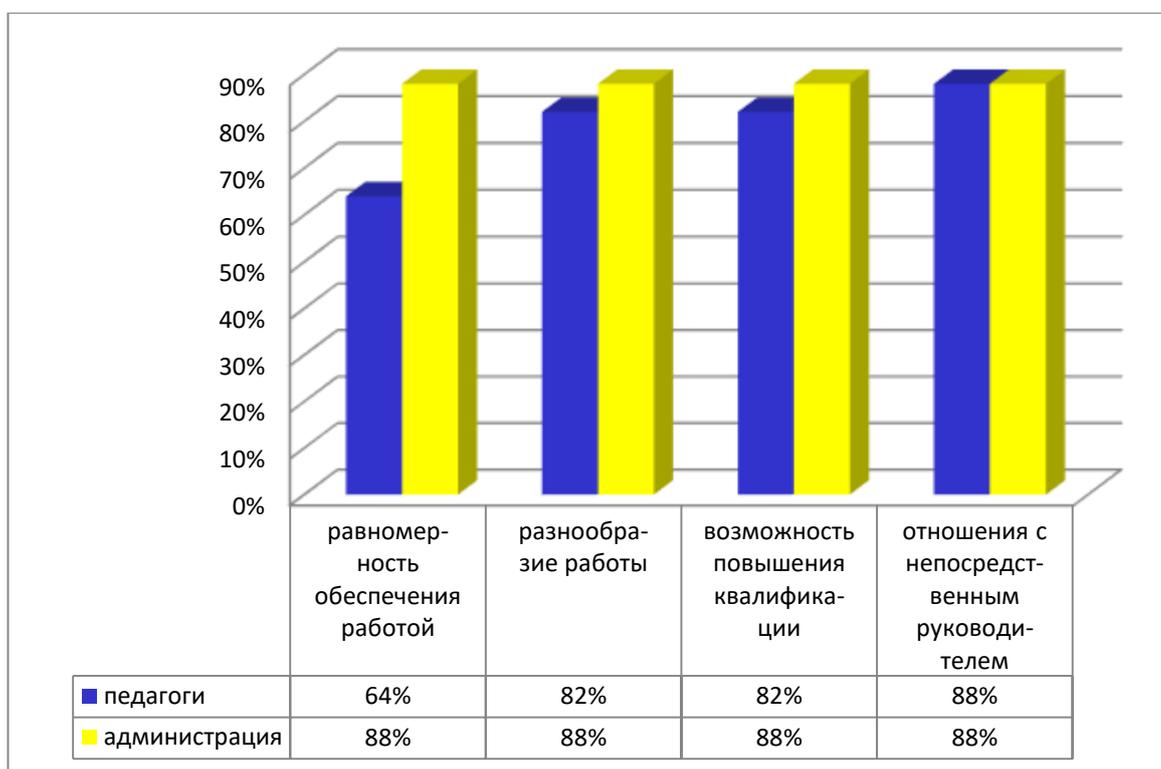


Рисунок 20. Удовлетворенность коллектива различными условиями работы

Подводя итоги нашего исследования, укажем на те показатели, которые имеют существенные различия. По распределению показателей средних по группе оценок для эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов у педагогов и администрации образовательной организации можно сделать выводы о том, что руководству образовательной организации необходимо работать над вопросом, как сплотить коллектив. Необходимо проводить мероприятия, где педагоги могут раскрыть свои профессиональные и личные качества. Мероприятия должны быть нацелены на выработку умения работать в команде, достигать общих целей.

Анализ поведенческого компонента показывает, что члены администрации более дружны между собой, они проявляют единство в достижении общих целей. А для того чтобы повысить этот показатель в среде педагогов, необходимо создавать рабочие группы из преподавателей по подготовке различных мероприятий.

По исследованию удовлетворенностью коллектива различными условиями работы мы выяснили, что нужно больше внимания уделить материальному и психологическому стимулированию коллектива, так как часть коллектива нуждается в профессиональном признании.

Таким образом, по результатам исследования как коллектив относится к конфликтам, выяснилось, что администрация чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги старается разрешить их с помощью убеждений. Педагоги же с осторожностью 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.

### **2.3. Реализация программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» и анализ результатов**

Реализация программы "Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе" проводилось на базе Челябинского профессионального колледжа. В нем принимали участие педагоги и администрация. Общее количество участников эксперимента – 35 человек. Возраст участников эксперимента – 30-65 лет. Опыт педагогической работы участников программы от 5 до 40 лет. Все имеют высшее педагогическое и профессиональное техническое образование.

Исследование, проводимое по выбранной нами теме, состояло из четырех этапов.

Первый этап заключался в первичном диагностическом обследовании участников, которое проводилось индивидуально и в микрогруппах по 2-4 человека в специализированном кабинете педагога-психолога. В первичной диагностике приняло участие 35 человек.

На втором этапе с коллективом были проведены лекции, в которых рассматривалась тема «Конфликты и способы разрешения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе». Доклад состоял из двух частей. В первой части рассматривается понятие конфликта, структура конфликта, функции конфликта и типология конфликтных ситуаций. Во второй части рассматриваются стадии и методы разрешения конфликтной ситуации.

На третьем этапе были проведены тренинговые занятия, которые были разработаны для сплочения коллектива. Было проведено шесть последовательных занятий, на которых участники тренинга познавали свои личные особенности, особенности коллектива, развивали навыки совместной работы, налаживали межличностные отношения.

И на четвертом заключительном этапе мы проводили итоговую диагностику, для того чтобы выяснить эффективность программы.

#### *Эффективность разработанной программы*

Для того чтобы узнать эффективность внедрения программы, необходимо провести диагностическое исследование. Для итоговой диагностики, как и для первичной, использовались методики:

1. Тест «Уровень конфликтности личности» (Приложение 5).
2. Методика для определения социально-психологического климата групп, по предложенному опроснику (Приложение 4)
3. Стратегии поведения личности в конфликте по методике К. Н. Томаса (Приложение 1).

В результате диагностического исследования, которые проводились до и после внедрения программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» показывают положительные изменения социально - психологического климата в коллективе, что дает возможность сделать вывод о том, что после внедрения программы климат стал благополучным.

Проведенный тест на уровень конфликтности, показал положительную динамику, что очень повлияло на общую атмосферу гармонии в

педагогическом коллективе. По тому, как распределился выбор стилей поведения в конфликтной ситуации, можно говорить о положительном эффекте внедрения программы. Стиль «компромисс» по результатам остается на лидирующем месте, стиль «сотрудничество» который является наиболее эффективным из всех, увеличился на 1%, аналогично повысился и стиль «избегания», в то время как стиль «противоборство», который является самым неэффективным, понизился на 1%, стиль поведения «уступка» снизился на 1%, это значит, что часть коллектива поменяла свое отношение к конфликту и готова принимать в нем участие и решать возникающие проблемы.

Результаты исследования представлены на рисунке 21.

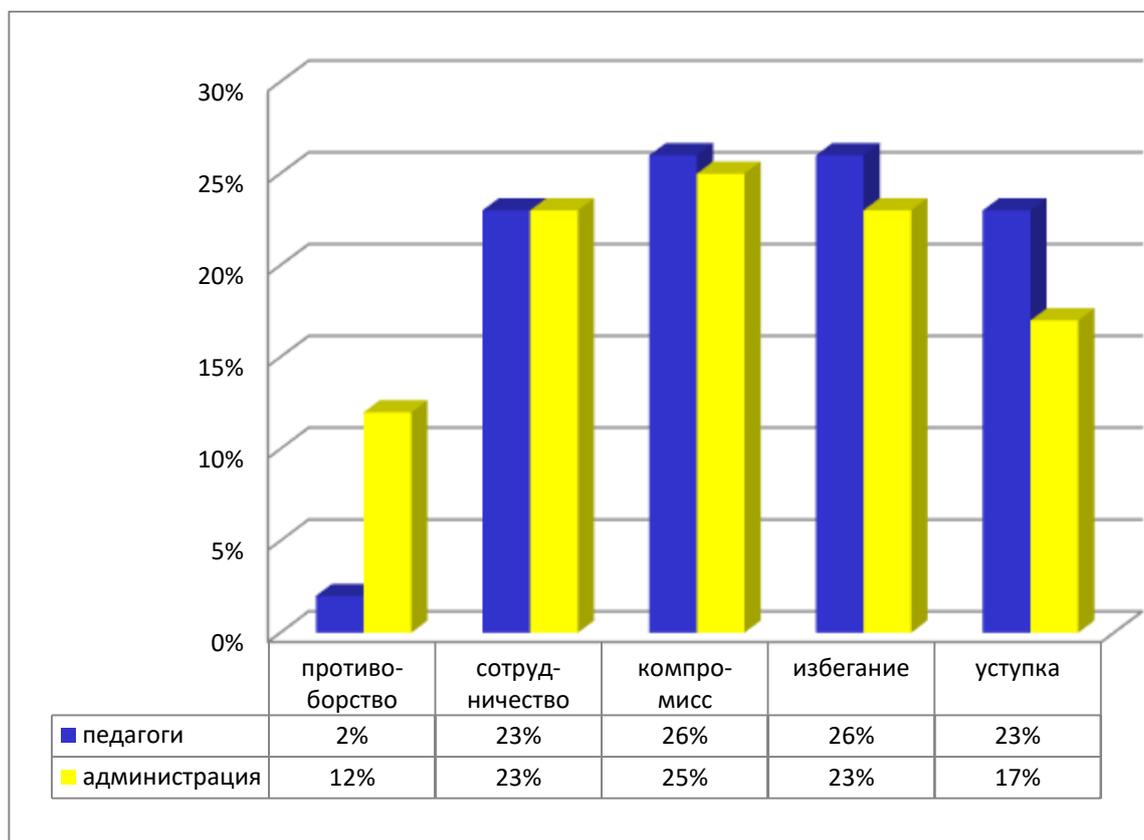


Рисунок 21. Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса между педагогами и администрацией образовательной организации

Также наблюдая за педагогами после проведенных тренинговых занятий, мы выявили, что педагоги стали больше общаться, узнавать друг друга, кто-то поменял свое мнение о коллегах в лучшую сторону. У многих появились общие темы для общения, общие интересы. Кто-то стал общаться вне стен образовательной организации. Все это говорит о том, что тренинговые занятия оказались эффективными, наладились взаимоотношения между коллегами, они стали более сплочёнными.

Итак, по результатам данного анализа мы можем делать выводы, что социально – психологический климат в коллективе улучшился, сплоченность в коллективе возросла. А это значит, что цель разработанной программы достигнута, что и говорит о её эффективности.

*Управлять конфликтом* – это умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он перерастает в угрозу для организации, группы, межличностных взаимоотношений. Правильное управление конфликтом приводит к его разрешению, то есть к уничтожению проблемы, которая вызвала конфликт, и нормализации 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 так далее [30].

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают 15 общих рекомендаций по управлению конфликтом:

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказывать своё мнение.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Уважение 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 того, что собеседник прав там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.
8. Обращение к реальным 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!») [6, с. 137].

В урегулировании конфликтных ситуаций, при управлении поведением персонала в конфликтах главная решающая роль принадлежит руководителю. У руководителя есть определенные полномочия, он обладает тем или иным объемом власти. Следовательно, может оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе оказывать воздействие на их поведение в конкретном конфликте - организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

Проведенный анализ исследований даёт возможность сформулировать некоторые рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций в данной образовательной организации.

1. Проводя анализ стратегии поведения личности в конфликтах, мы пришли к выводу, что в коллективе прослеживается заниженная оценка личных интересов педагогов. А, следовательно, нужно педагогический коллектив обучать активным формам борьбы за личные интересы,

применению все возможных доступных средств для достижения поставленных целей.

2. Анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и администрации образовательной организации показал, что в настоящее время коллективом в основном предпринимаются осторожные действия, педагоги пытаются избегать решительных действий, которые требуют большой напряженности и ответственности за последствия. При этом руководители образовательной организации хотят получать поддержку и активно вступают в социальный контакт, в то время как педагоги только ждут оказания поддержки. Следовательно, педагогический коллектив необходимо обучать активным формам взаимодействия, нужно создавать рабочие группы из педагогов разных предметов по подготовке различных мероприятий формальных и неформальных.

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

4. Из анализа социально-психологического климата коллектива показал, мы видим, что в педагогической среде слабо выражены когнитивный и поведенческий компоненты. Это значит, что педагоги в недостаточной степени знают особенности членов своего коллектива, мало общаются в сфере досуга. Поэтому администрации образовательной организации нужно работать над вопросом сплочения коллектива, проводить больше мероприятий, в которых деловые и личностные качества педагогов будут раскрываться в полной мере. Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей.

## Выводы по второй главе

Вторая глава посвящена исследованию конфликтов в педагогическом коллективе и способов управления ими. В первом параграфе мы дали характеристику базы исследования. Во втором параграфе мы проводили эмпирические исследования особенностей конфликтов в педагогическом коллективе.

*Для исследований мы пользовались такими методиками как:*

1. Методика «Стратегии поведения личности в конфликте», данная методика была разработана К.Н. Томасом и Р. Киллименом. Она позволила определить типичные способы реагирования на конфликтные ситуации. Эта методика позволила нам оценить, насколько каждый член коллектива адаптирован к совместной деятельности.

2. Методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения».

3. Для того чтобы выяснить почему возникают конфликтные ситуации в педагогическом коллективе нами была применена авторская анкета (см. Приложение 3).

4. Так же мы использовали диагностический опросник социально-психологического климата группы.

*Исследование показало, что:*

1. Стилями, которые преобладают в поведения педагогов, в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как администрация в большей степени склонна к сотрудничеству и компромиссу. Это говорит о высокой профессиональной подготовленности и теоретической осведомленности администрации образовательного учреждения по поведению в конфликтных ситуациях.

2. В настоящее время в вопросе преодоления профессиональных затруднений в коллективе в основном предпринимаются осторожные действия. При этом руководители образовательного учреждения нацелены получать поддержку и активно вступают в социальный контакт, педагоги же

ждут оказания поддержки, но не желают вступать в социальный контакт (что, вероятней всего, говорит о неверии в возможность поддержки).

3. Анализ характера конфликтов в педагогическом коллективе показывает преобладание таких конфликтов, как педагог-педагог, педагог-ученик, данное говорит о том, что необходимо обучать педагогов культурным формам общения, бесконфликтному поведению с обучающимися.

4. Изучение социально-психологического климата педагогического коллектива даёт возможность выявить наиболее «узкие» места, которые требуют коррекции. А именно: неудовлетворенность заработной платой части педагогического коллектива, показатели отношения к работе, противоречивые средние оценки когнитивного и поведенческого компонентов в группе педагогов. Однако в целом социально-психологический климат в педагогическом коллективе мы можем охарактеризовать как положительный.

И в третьем параграфе мы реализовали программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» и сделали анализ результатов.

По результатам данного анализа мы сделали выводы, что социально – психологический климат в коллективе улучшился, сплоченность в коллективе возросла. А это значит, что цель разработанной программы достигнута, что говорит о её эффективности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, как никогда, важно иметь в виду, что улучшение дисциплины невозможно достичь только лишь административными мерами. В период демократии обостряются требования к людям, однако меняются методы воздействия на них, способы воспитания. Теперь к успеху в работе приводят не столько указания, распоряжения, приказы работникам, сколько логика, убеждения, пример. А данное предъявляет высокие требования к интеллекту, эрудиции управляющего, к его психолого-педагогической подготовке. Появляются внутренние разногласия, потребность, несмотря на объективные трудности, постоянно работать над собой, совершенствовать свое профессиональное мастерство и умение работать с коллективом. Однако не все руководители и не сразу это понимают. Появляются столкновения между руководителями и подчиненными, которые могут перерасти в конфликт.

Однако – конфликт не трагедия, он может существовать. Внутри каждой кооперации людей, так или иначе, возникает соперничество между ее членами. Наивно полагать, что в коллективе всегда может быть только взаимопонимание и уважение, при котором никто ни с кем не вступает в противоборство. Бесконфликтная жизнь – заблуждение. Различные виды борьбы провоцируют конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, которые повышают эмоциональную возбудимость и психическую напряженность людей.

Обобщая вышеизложенное, нужно подчеркнуть еще раз, что способность управлять конфликтными ситуациями – важное профессиональное качество любого руководителя, в отсутствие которого невозможна эффективная реализация им своих функций.

После того, как было проведено эмпирическое исследование конфликтного взаимодействия в педагогическом коллективе, мы выявили, что основными стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях

являются компромисс, избегание и уступка, администрация же напротив больше склонна к сотрудничеству и компромиссу. В проблеме преодоления профессиональных затруднений в коллективе в основном предпринимаются осторожные действия. В то время, когда руководители образовательной организации хотят получать поддержку и активно вступают в социальный контакт, педагоги только ожидают оказания поддержки.

Изучение отличительных черт социально-психологического климата группы выявило, что среди педагогов недостаточно выражены когнитивный и поведенческий компоненты, а это означает, что педагоги не достаточно хорошо знают деловые и личностные качества членов коллектива, чтобы при необходимости оказать помощь друг другу или ожидать от них поддержки.

Определив отличия в восприятии конфликтов и конфликтного поведения педагогов и администрации образовательной организации можно говорить о следующем: педагоги с большой осторожностью относятся к конфликтам. Следовательно, педагогам необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания, отстаивания своего мнения на ту или иную проблему. В преподавательском коллективе преобладают такие конфликты, как педагог-педагог, педагог-ученик, что говорит о необходимости обучения педагогов культурным формам общения, бесконфликтному поведению с детьми.

Проведенный нами анализ в ходе работы дает возможность разработать рекомендации по улучшению процесса управления конфликтами в современном педагогическом коллективе. А именно: 1) педагогический коллектив нужно обучать активным формам борьбы за личные интересы; 2) педагогический коллектив необходимо обучать активным формам взаимодействия, создавать рабочие группы из педагогов разных предметов по подготовке к различным мероприятиям формальных и неформальных; 3) регулярно проводить рабочие совещания, которые будут посвящены проблемным вопросам; 4) администрации образовательной организации следует работать над вопросом объединения коллектива, проводить

мероприятия, в которых деловые и личностные качества педагогов будут раскрываться в полной мере. Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей.

В ходе проведенной работы нами была достигнута выдвинутая цель.

Таким образом, теоретический анализ и эмпирические исследования работы подтвердили справедливость выдвинутой гипотезы о том, что если внедрить программу по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе, состоящую из трех блоков: 1) диагностический; 2) теоретический; 3) тренинговые занятия, то можно изменить социально психологический климат в педагогическом коллективе.

*В процессе выполнения работы нам удалось достичь всех поставленных задач:* проанализировать проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе; сделать анализ конфликтов в педагогическом коллективе, их видов и особенностей; разработать программу «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»; исследовать конфликты в педагогическом коллективе и внедрить разработанную программу по профилактике конфликтов.

## Библиографический список

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
2. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989. – 189 с.
3. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.
4. Ворожейкин Е.И., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. – М.: ИНФА, 2004. – 240 с.
5. Волков Б. С. Конфликтология: [учеб. пособие для студ. вузов] / Б. С. Волков, Н. В. Волкова. – Изд. 4-е, испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2010. – 412 с.
6. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ. /Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, 2005. – 320с.
7. Гребенкин Е. В Профилактика агрессии и насилия в школе: учеб.-метод. комплекс / Е. В. Гребенкин. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 157 с.
8. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
9. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов издателей "Тандем". Издательство "ЭКМОС", 2001. – 320с.
10. Гнатышина Е.А., Гнатышина Е.В., Иванова О.Э., Корнеев Д.Н. Выпускная квалификационная работа: порядок разработки и требования к содержанию / учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент, профиль: Управление человеческими ресурсами / Челябинск, 2016. – 52 с.
11. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2002. – 320 с.

12. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 3 изд., испр. и доп. – СПб.: Изд-во: Питер, 2009. – 84 с.
13. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. – М.: Российское педагогическое агентство, 1995г. – 184с.
14. Жутикова Н.В. Учителю о практике психологической помощи. – М., 1988. – 300с.
15. Запрудский Ю. Социальный конфликт. Политологический анализ. Ростов-на-Дону. Изд-во Ростовского университета, 1992. – 84с.
16. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии.: Курс лекций. Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 480с.
17. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
18. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. пособие – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЕК", 2001. – 192с.
19. Конфликтология: Учебник для вузов / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лушакова и др.; Под ред. Проф. В.П. Ратников, – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 240 с.
20. Коузнер Л. Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999. – 162 с.
21. Любимова Г.Ю. Психология конфликта. Учебно-методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 160с.
22. Митина Л.М., Асмаковец Е.С. Эмоциональная гибкость учителя: психологическое содержание, диагностика, коррекция. – М.: Флинта: Моск. псих.-соц. ин-т, 2001. – 192 с.
23. Мириманова М. С. Конфликтология: учебник для студ. образоват. учрежд. сред. проф. образования, обуч. по спец. 0322 – Организация воспитательной деятельности / М. С. Мириманова. – Изд. 2-е., испр. – М.: Академия, 2004. – 320 с.
24. Мелибруда Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения. – М.: Прогресс, 1986. – 256 с.

25. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
26. Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. Большой психологический словарь. – Прайм: Еврознак, 2005. – 632 с.
27. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с.
28. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – Кн. 2: Психология образования. – 608 с.
29. Сорокина, Е. Г. Конфликтология в социальной работе : учеб. пособие для студ. 2009. – 208 с.  
вузов, обуч. по направл. и спец. "Социальная работа". – М.: Академия, 2009. – 208 с.
30. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях. – М.: Росток, 2003. – 136 с.
31. Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. – Киев: Верзинин и ЛПД, 1991. – 210 с.
32. Сперанский В.И. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях. – М.: 2001. – 239с.
33. Саламатов А.А. Проблемы профилактики конфликтов в теории менеджмента / А.А. Саламатов Д.Н. Корнеев // Инновационные проблемы профессионального образования: сб. науч. ст. – Вып. 4. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. унта, 2010. – С. 233 – 237.
34. Темина С.Ю. Конфликты школы или «школа конфликтов»? (Введение в конфликтологию образования). М., 2002. – 190с.
35. Уварина Н.В. Тенденция развития профессиональной деятельности управленческих кадров учреждений общего образования / Н.В. Уварина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – Челябинск, изд-во Южно-Уральский

государственный университет (национальный исследовательский университет). – 2013. – Т. 5. – № 1. – С. 43–48.

36. Учадзе С. С. Теория и методология педагогического управления конфликтами в муниципальном образовательном учреждении: Монография. [Текст] / С.С. Учадзе – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2009. – 15,06 п.л.

37. Учадзе С. С. Педагогическое управление конфликтами в образовательном учреждении: Монография. [Текст] / С.С. Учадзе – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2010. – 24,0 п.л.

38. Учадзе С. С. Методологические аспекты педагогического управления конфликтами в образовательной среде [Текст] / С.С. Учадзе // Образование через науку: Тезисы докладов Международной конференции. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 0,2 п.л.

39. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство "ЭКМОС", 2000. – 272с.

40. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука. 1992. – С. 22 – 25.

41. Хасан Б. И. Психология конфликта и переговоры: [учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направл. и спец. психологии] / Хасан Б. И., Сергоманов П. А. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2008. – 190 с.

42. Цветков В. Л. Конфликтология: учеб. пособие / В. Л. Цветков. – М.: Щит – М, 2004. – 176 с.

43. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. – СПб., 1997. – 276с.

44. Чернышев А.С. Практикум по решению конфликтных ситуаций. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 186с.

45. Черняк Т.В. Конфликтология: Хрестоматия. Новосибирск, 2000. – 379с.

46. Шаленко В. Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения. // Социальный конфликт. 1999. – №3. – С. 11.

47. Шапарь В. Б., Тимченко А. В., Швыдченко В. Н. Практическая психология. Инструментарий. – Ростов н/Д: издательство «Феникс», 2002. – 688 с.
48. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М., 1990. – 208 с.
49. Шевченко Л.Л. Практическая педагогическая этика (экспериментально-дидактический комплекс). – М., 1997. – 506с.
50. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1997. – 421с.
51. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО. 1990, №11.
52. Конфликты в организации и основные пути их разрешения [электронный ресурс] <http://cheloveknauka.com/konflikty-v-organizatsii-i-osnovnye-puti-ih-razresheniya> (Дата обращения 13.05.2017).
53. Учитель и ученик: как построить бесконфликтное общение [электронный ресурс] <http://gopsy.ru/otnosheniya/ssory/konflikty/konflikt-mezhdu-uchitelem-i-uchenikom.html> (Дата обращения 31.05.2017).
54. Школьные конфликты [электронный ресурс] <http://www.studfiles.ru/preview/5610648/> (Дата обращения 01.06.2017).

### **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.

## КЛЮЧ ОПРОСНИКА.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				в
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

Благодарим Вас за участие в исследовании!

**Опросник SACS – «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994.)**

*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.

Благодарим Вас за участие в исследовании!

**Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».**

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

Просим Вас серьезно и ответственно отнестись к участию в исследовании.

1. Ваше отношение к конфликтам?

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

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

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

3. 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)
4. 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)
5. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и учеником (возможны несколько вариантов ответов)?
- Нарушение дисциплины учащимся за время пребывания в школе.
  - Неподготовленность ученика к уроку.
  - Неуважительное отношение ученика к педагогу.
  - Неуважительное отношение педагога к ученику.
  - Неприязнь ученика к педагогу.
  - Неприязнь педагога к ученику.
  - Другие причины (укажите какие)
6. 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)

7. Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?

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

8. Какого рода конфликты существуют в Вашем педагогическом коллективе:

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

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

Благодарим Вас за участие в исследовании!

## Диагностический опросник социально-психологического климата групп

*Инструкция.* В Вашем коллективе проводится изучение состояния социально-психологического климата. Просим Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте крестик против того ответа, который соответствует вашему мнению. Заполняйте анкету самостоятельно.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?
  - Очень нравится
  - Пожалуй, нравится
  - Работа мне безразлична
  - Пожалуй, не нравится
  - Очень не нравится
  
2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?
  - Да
  - Нет
  - Не знаю
  
3. Оцените, пожалуйста, по 5–балльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего руководителя (5– качество развито очень сильно, 1– качество совсем не развито).

Качество	Оценка	Качество	Оценка
Трудолюбие		Отзывчивость	
Общественная активность		Общительность	
Профессиональные знания		Способность разбираться в людях	

Забота о людях		Справедливость	
Требовательность		Доброжелательность	

4. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у коллег? Назовите одну или две фамилии:

---

5. Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете, вернулись ли бы Вы на свое нынешнее место работы?

- Да
- Нет
- Не знаю

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива – люди малоприветные	

7. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

- Нет, конечно
- Скорее нет, чем да
- Не знаю, не задумывался над этим
- Скорее да, чем нет
- Да, конечно

8. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

9. Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых и личных качеств большинства членов коллектива?

Качества	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался над этим	Пожалуй, нет	Нет
А. Деловые качества большинства членов коллектива					
Б. Личные качества большинства членов коллектива					

10. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то, как бы Вы к этому отнеслись?

- Это бы меня вполне устроило
- Не знаю, не задумывался над этим
- Это бы меня совершенно не устроило

11. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

- Нет, не мог бы
- Не могу сказать, не задумывался
- Да, мог бы

12. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

13. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами вашего коллектива?

- Да, конечно
- Скорее да, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет, чем да
- Нет, конечно

14. Насколько хорошо, по вашему мнению, организована Ваша работа?

- По-моему, наша работа организована хорошо
- В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения
- Трудно сказать
- Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется в пустую
- По-моему, работа организована очень плохо

15. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

Условие	Полностью удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Трудно сказать	Пожалуй, не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Состояние оборудования					
Равномерность обеспечения работой					
Размер заработной платы					
Санитарно – гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					

Возможность повышения квалификации					
Разнообразие работы					

Благодарим Вас за участие в исследовании!

**Тест «Уровень конфликтности личности»**

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?
  - А) нет
  - Б) когда как
  - В) да.
2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, возможно, и ненавидят?
  - А) да
  - Б) ответить затрудняюсь
  - В) нет.
3. Кто вы в большей степени?
  - А) пацифист
  - Б) принципиальный
  - В) предприимчивый.
4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
  - А) часто
  - Б) периодически
  - В) редко.
5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
  - А) разработал бы программу развития коллектива на год вперед и убедил бы членов коллектива в ее перспективности
  - Б) изучил бы, кто есть кто, и установил контакт с лидерами
  - В) чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач, какое состояние для вас характерно?
  - А) пессимизм
  - Б) плохое настроение
  - В) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?

А) да

Б) скорее всего, да

В) нет.

8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше в глаза сказать горькую правду, чем промолчать?

А) да

Б) скорее всего, да

В) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего вы стараетесь изжить в себе:

А) раздражительность

Б) обидчивость

В) нетерпимость критики других.

10. Кто вы в большей степени?

А) независимый

Б) лидер

В) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

А) экстравагантным

Б) оптимистом

В) настойчивым

12. С чем вам чаще всего приходится бороться?

А) с несправедливостью

Б) с бюрократизмом

В) с эгоизмом

13. Что для вас наиболее характерно?

А) недооценивать

Б) оценивать свои способности объективно

В) переоценивать свои способности.

14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми?

А) излишняя инициатива

Б) излишняя критичность

В) излишняя прямолинейность.

Обработка результатов тестирования.

Замените выбранные вами буквы баллами и посчитайте их общую сумму.

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

Определенная сумма баллов характеризует уровень конфликтности личности:

14 – 17 очень низкий

18 – 20 низкий

21 – 23 ниже среднего

24 – 26 ближе к среднему

17 – 29 средний

30 – 32 выше среднего

33 – 35 ближе к высокому

36 – 38 высокий

39 – 42 очень высокий.

Благодарим Вас за участие в исследовании!