



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

Профессионально-педагогический институт  
Кафедра подготовки педагогов профессионального обучения  
и предметных методик

**КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА  
ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

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

Проверка на объем заимствований:  
13,15 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
« 05 » 02 / 20 г.  
Зав. кафедрой ИППОиПМ  
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
студент ЗФ-209-169-2-1Срк группы  
Тихоненко Александра Анатольевна

Научный руководитель:  
Лапчинская И.В.,  
Кандидат пед. наук, доцент

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ.	
1.1. Понятие и сущность конфликта .....	9
1.2. Виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе .....	24
1.3. Источники возникновения конфликтов в образовательной организации .....	37
Выводы по главе 1 .....	45
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ И СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА.	
2.1. Методы и методики исследования особенностей педагогических конфликтов в образовательной организации .....	46
2.2. Интерпретация результатов исследования конфликтов между администрацией и педагогическим коллективом школы .....	59
2.3. Рекомендации по управлению педагогическими конфликтами в образовательной организации .....	66
Выводы по главе 2 .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня как никогда стала очевидной решающая роль личностного фактора в учебно-воспитательном процессе в школах. Личность учителя, руководителя педагогического коллектива – вот что определяет благоприятный климат в школе.

Человеческий фактор в школе включает в себя социально-психологические особенности руководителей и учителей. Это интересы, желания и стремления людей, их ожидания друг от друга, черты характера и способности, накопленный запас знаний, умений, навыков и привычек. Это психические свойства и состояния педагогического коллектива, его настроение, творческий и нравственный микроклимат, сплоченность, трудовая и управленческая активность, психологическая совместимость, авторитетность и др.

Формирование в учительских коллективах благоприятного психологического климата, эффективное управление конфликтами признается необходимым условием для успешной творческой педагогической работы и становится все более актуальной проблемой в современной школе.

**Актуальность** изучения педагогических проблем, связанных с преодолением конфликтности в преподавательском коллективе общеобразовательной организации, обусловлена современными потребностями школы, процессами ее демократизации и гуманизации.

Длительное время в теории и практике конфликтологии конфликты в педагогическом коллективе оценивались односторонне, как нежелательное явление, как показатель неблагоприятного социально-психологического климата, слабости руководства образовательного учреждения, его некомпетентности. В настоящее время отношение к конфликтам не столь однозначное. За ними признаются и продуктивные, конструктивные характеристики, что позволяет им оказывать и положительное влияние на

работу образовательной организации. Они могут способствовать проявлению креативности, соревновательности, помогать самореализации личности педагога в процессе осуществления своей профессиональной деятельности.

Актуальность усиливается еще и тем обстоятельством, что многие руководителя образовательных организаций привыкли руководить по устаревшим шаблонам, используя, в основном, авторитарные методы руководства. Им не хватает элементарного владения конфликтологической культурой, не хватает знаний о способах управления конфликтами, о путях их урегулирования и разрешения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода их конфликта.

Своевременное и грамотное разрешение конфликтов приводят к созданию благоприятного психологического климата, повышению личной удовлетворенности, сотрудничества и помогают успешно решать задачи, которые общество ставит перед образовательными организациями и в, частности, перед общеобразовательной средней школой.

На необходимость изучения конфликтов в педагогическом процессе обращали внимание еще в начале прошлого века известные отечественные психологи и педагоги, такие как В.М. Бехтерев, П.П. Блонский, А.Р. Лурия, А. С. Макаренко, В. Н. Мясищев и многие другие. Они предупреждали, что межличностный конфликт психологически трудно и болезненно переживается его непосредственными участниками, и отмечали, что конфликты могут оказывать разное влияние на учебный процесс.

По мере того как развивается конфликтология, она все больше и больше пытается интегрироваться с различными отраслями научного знания. Современная педагогическая наука активно изучает педагогическое общение в преподавательском коллективе совместно с науками об управлении, психологией, социологией и другими. Это позволило выделить личностные и профессиональные аспекты в процессе общения и обучения. Профессия

учителя характеризуется высокой степенью конфликтогенности, способна по объективным и субъективным причинам порождать конфликт. Поэтому целесообразным стало исследование таких свойств индивидуальности учителя, которые несут в себе отрицательный смысл, препятствуют эффективному взаимодействию с коллегами и учениками, что в итоге может негативно влиять на состояние социально-психологического климата в коллективе и на образовательный процесс, а значит и на работу учебного заведения в целом.

Конфликты в педагогическом коллективе, с одной стороны, усложняют межличностные отношения, способствуют их переходу на новые, более сложные уровни функционирования, с другой стороны, они могут привести к нарушению гармонии взаимоотношений с окружающими людьми. Конфликты – неизбежные спутники школьной жизни, поэтому объективно необходимым и актуальным является изучение конфликтов в педагогических коллективах.

Конфликт в педагогическом коллективе не стоит путать с педагогическим конфликтом. Собственно педагогическими можно считать конфликты, возникающие в системе «учитель – учащиеся». Что касается конфликтов учителей с коллегами, со школьной администрацией, то они подчиняются общепринятым нормам делового общения и предполагают использование специфической технологии, представленной в теории управления. Такие конфликты являются достаточно распространенными, их разрешение требует определенного профессионального мастерства и управленческой компетентности от руководителя образовательного заведения.

**Новизна** работы определяется самостоятельным экспериментальным исследованием, в ходе которого были выработаны рекомендации по разработке модели управления конфликтами в образовательной организации.

В структуре работы будет рассмотрено: что такое конфликт, какие бывают конфликты, как они могут развиваться, а также какие пути

разрешения конфликтов являются наиболее эффективными. Люди различны по своей природе, они по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию, что часто приводит к определенному недопониманию. Конфликты могут возникать в любых деловых и личных контактах. Конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, предопределяющих его возникновение.

**Цель** данной работы: выявить влияние конфликтов на педагогический коллектив и обосновать модель эффективного управления конфликтами в образовательной организации.

**Задачи** работы:

1. изучение теоретического материала по теме исследования;
2. выявить особенности, причины и типы конфликтов;
3. проанализировать стратегии и методы разрешения конфликтных ситуаций;
4. подобрать соответствующие проблеме методики исследования;
5. провести эмпирическое исследование;
6. представить рекомендации, выработанные на основе анализа результатов проведенного исследования.

**Объект исследования** – конфликтные ситуации в образовательной организации.

**Предмет исследования** – способы управления конфликтом в образовательной организации.

Особая роль в управлении конфликтами принадлежит руководителю образовательной организации. Руководитель - это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за функционирование образовательного учреждения, за качество учебного процесса, за состояние психологического климата в коллективе.

Руководить без конфликтов невозможно, но можно научиться управлять конфликтами, направлять их в продуктивное русло, своевременно и грамотно их разрешать. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем

знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет — значит, потерять квалификацию руководителя.

**Гипотеза** исследования: на степень напряженности конфликтных отношений между администрацией и педагогическим коллективом влияют особенности оценки ими причин, вызывающих деловые конфликты между ними. Управление конфликтами в образовательной организации будет эффективным, если руководитель обладает необходимыми для этого теоретическими знаниями и практической компетентностью. Модель управления конфликтами, представленная в последнем разделе данной работы может помочь руководителю успешно справляться с задачами по снижению уровня конфликтности и направлению конфликтов в подрукавное русло.

**Методология** работы основывается на комплексном подходе к исследованию проблемы управления конфликтами в образовательной организации, включающем в себя методики, разработанные в педагогике, конфликтологии, психологии, социологии, в теории и практике управления организацией и персоналом.

**Основные методы** проведенного исследования:

1. анализ, систематизация и обобщение материала, полученного при изучении теоретических источников по теме работы;
2. анализ, систематизация и обобщение данных, полученных при изучении современных конфликтологических практик;
3. проведение эмпирического исследования: наблюдение, анкетирование, тестирование, опрос, сравнение, анализ;
4. моделирование рекомендаций.

**Базой** проведенного исследования стала ГУ Узункольская средняя школа №1 Сарыкольского района Костанайской области, Р. Казахстан.

Всего в эксперименте приняли участие 37 педагогов. Из них 36 учителей имеют высшее образование, 1 учитель – среднее профессиональное

педагогическое образование. Два педагога имеют высшую квалификационную категорию, 13 имеют 1 категорию, еще 13 имеют 2 категорию, 9 педагогов без категории. Стаж работы до 3 лет имеют 10 педагогов, от 4 до 10 лет - 9 педагогов, от 11 до 20 лет - 14 педагогов, более 20 лет стажа имеют 4 педагога.

**Теоретическое значение** работы состоит в том, что в ней уточняются педагогические аспекты конфликтов и управления ими.

**Практическое значение** работы состоит в том, ее материалы могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов по управлению образованием, по психологии, конфликтологии, по теории и практике менеджмента. А также материалы работы (прежде всего, материалы третьей главы) могут быть использованы в практической деятельности руководителей образовательными учреждениями.

**Структура** работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения. Каждая глава разделена на три параграфа и завершается выводом по главе.

# ГЛАВА 1. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

## 1.1. Понятие и сущность конфликта.

В повседневной жизни человек имеет дело с самыми разнообразными ситуациями. Их общая совокупность, проявляющаяся и на работе, и дома, образует жизненное пространство человека.

Среди этих ситуаций особо выделяются те, которые требуют от человека поиска новых решений и энергетических затрат. Типичными жизненными ситуациями такого рода и являются конфликты.

Конфликт – это противоречие, воспринимаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность, направленную на его преодоление [29].

Классики теоретической конфликтологии не давали четкого определения понятию «конфликт». Лишь по их общим высказываниям можно представить некоторые подходы к тому, что же такое конфликт.

Социологи (Дерендорф, Томас, Аксельдорф) считают, что в основе конфликта лежат разногласия или противоречия интересов, которые могут быть устранимыми. Психологи-бихевиористы понимают конфликт как осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами с целью осуществления собственного интереса за счет интересов других. Другие представители конфликтологии утверждают, что конфликт возникает в тех случаях, когда разногласия предполагают противоборствующие типы поведения. Социально-психологическое научное течение подразумевает под конфликтом аномальное, деформированное состояние чувства, установок и отношений между разными сторонами [1].

Конфликт (от лат. *conflictus* столкновение) – это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов.

И в данном, и во многих других определениях, принадлежащих авторам, представляющим различные направления в науке, конфликт, прежде всего, связывается с противоречием или одним из его моментов – борьбой противоположностей [1].

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

Отсюда видно, что основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения [28].

Западными социологами, конфликтологами, психологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер (1820-1903) считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития» [8].

Бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и

социолог Г. Зиммель, называя конфликт «спором», считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации [8].

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (от лат.видоизменять). С его точки зрения, соревнование являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать лучшему приспособлению.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям [8].

В педагогических исследованиях конфликтов к числу факторов, препятствующих формированию положительного психологического климата, относятся конфликты, или «климатические возмущения», в педагогическом коллективе. Социально-психологический конфликт большинством специалистов рассматривается как резкое обострение противоречий, возникающих в сфере непосредственного общения людей. Конфликты, возникающие в педагогических коллективах, по своей природе являются конфликтами межличностными, так как отражают ситуации взаимодействия людей, при которых они или преследуют несовместимые цели деятельности, или по-разному понимают способы и средства их достижения [28].

Как известно, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % школьных педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу

отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. Существенным является и такое противоречие: разные притязания-ожидания, разные ценностные ориентации, различные психофизические возможности учителей, объединенных одной профессиональной деятельностью в общем социальном пространстве и времени [31].

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: формальная (функционально-деловая) и неформальная (эмоционально-личностная). Психологическое единство в социуме может быть достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует психологическую напряженность [31].

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним.

Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

стадию конфликтных действий;

стадию снятия или разрешения конфликта [30].

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения.

Как выразился М. Вебер, «конфликт очищает». Такой конфликт позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-

психологических процессов и служит источником самоусовершенствования и саморазвития личности. Его называют продуктивным (конструктивным) конфликтом.

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Сама по себе конфликтная ситуация может существовать длительный период времени и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент. Инцидент – это формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон. Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Часть конфликтов являются надуманными, искусственно раздутыми, созданными для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами и вредны в коммерческой деятельности. Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющих их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются

многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон – участников конфликта. Сложность конфликтов обуславливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

В научной литературе существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Так, например, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса [8].

Организация состоит из личностей, которые могут функционировать в ней индивидуально или входить в различные группы: формальные, неформальные. Можно различать следующие типы отношений в каждой форме взаимодействия групп в организации:

Отношения силы и зависимости. Люди, работающие в организации, до определенной степени оказывают влияние на поведение друг друга, пытаются усилить, расширить собственные возможности и способности в этой области, а также усилить собственные позиции. Когда эти усилия прилагают сразу несколько групп или людей, то создается конфликтная ситуация.

Отношения при ведении переговоров. При принятии решений о распределении недостаточных, ограниченных ресурсов работники часто оказываются зависимыми друг от друга в процессе получения собственной доли. Здесь возможны различные варианты достижения цели: либо за счет уступок и совмещения интересов, либо оказывая давления и удовлетворяя свои интересы за счет других.

Деловые («инструментальные») отношения. В современном связанном производстве работники оказываются в положении «средств производства» друг для друга. Такое закономерное положение каждой из групп работников организации обусловлено, прежде всего, технологическими связями. Речь идет о том, что организация производства на собственном участке объективно опирается на результаты работы других участков и групп. В этой связи взаимозависимость групп в совместной работе на общие для организации цели определяет, с одной стороны, мотивы для снятия разногласий, а с другой, форму обмена результатами деятельности групп внутри организации.

Социально-эмоциональные отношения, которые проявляются в отдельные периоды в форме симпатий и антипатий (чаще – лица к группе и к организации).

Указанные типы отношений имеют соответствующие тенденции и центральные проблемы. Принадлежность конкретных разногласий к конкретной природе (центральной или поведенческой) определяют вид вмешательства в конфликт. Имеется в виду внешнее для конфликтующих сторон воздействие, направленное на конструктивное снятие разногласий. При этом предполагается, что само разрешение конфликта неэффективно с позиции целей организации (либо по критерию времени его разрешения – явное несоответствие целям организации) [14].

Рассмотрим основные типы и виды конфликтов.

Выделим следующие виды конфликтов, появление которых наиболее часто отмечается исследователями в организации:

Первый – между работодателями и сотрудниками. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу, каким должен быть результат его работы

Второй – между подразделениями крупных организаций (межгрупповой). Организации состоят из множества групп, как формальных,

так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением результатов труда, саботированием распоряжений начальства. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Третий - межличностные конфликты (межличностный). Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей.

Четвертый – между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать больше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение [10].

Классификация конфликтов может проходить по направлению их развития: по горизонтали и вертикали.

Конфликты по горизонтали возникают между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу. Конфликты по вертикали происходят между людьми, находящимися в подчинении друг у друга. Смешанные конфликты, в которых представлены и те, и другие [8]. Наиболее

распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информации или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами [8].

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р. Л. Кричевский в книге «Если вы - руководитель» [32], следующими тремя группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть симпатиями и антипатиями членов коллектива, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью [8].

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт - это противоборство различных тенденций в самой личности. Подобные конфликтные ситуации свойственны очень добросовестным и обстоятельным людям [8].

Внутриличностные конфликты возникают в связи с такими обстоятельствами, как:

- необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых в одинаковой мере желателен;
- несовпадение внешних требований и внутренней позиции,
- неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств их достижения, особенно при необходимости активно действовать;
- неоднозначность восприятия потребностей и возможностей их удовлетворить;
- невозможность реализовать себя в работе, и поэтому неудовлетворённость ею.

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

Межличностные конфликты, как считается, на 75 - 80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному [8].

Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространённый. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, потому что все их действия независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта: чью сторону он примет, какую позицию займет. Чаще

всего такой конфликт представляет собой борьбу руководителей подразделений или отдельных работников за ограниченные ресурсы, финансы. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений [8].

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные (продуктивные) и деструктивные конфликты.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления.

Деструктивный конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают

в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности и нарушению группового сотрудничества.

По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные.

Кратковременные являются следствием непонимания или ошибок, которые быстро осознаются и устраняются. Затяжные конфликты связаны с глубокими нравственными психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность зависит от предмета противоречий, от черт характеров столкнувшихся людей.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Объективные конфликты связаны с реально существующими проблемами, недостатками, нарушениями. Субъективные обусловлены расхождением личных оценок событий или отношений между людьми.

Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие, остро длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстротекущие конфликты [8].

Быстротекущие конфликты отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих сторон. Конфликт развивается стремительно, а его разрешение не всегда бывает удовлетворяющим все стороны. Иногда такого рода конфликты заканчиваются тяжелыми и трагическими исходами, как для личности, так и для всего коллектива в целом. В основе таких конфликтов чаще всего лежат особенности характера, психического здоровья личности.

Острые длительные конфликты чаще всего возникают в тех случаях, когда противоречия достаточно устойчивые, глубокие, трудно примиряемые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки, но время от времени отношения обостряются, конфликт вспыхивает с новой силой, а затем затухает, но не разрешается. Разрешать такие конфликты непросто.

Слабовыраженные вялотекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не слишком острый, не принципиальный характер. Либо для столкновений, в которых активна только одна из сторон; а вторая не стремится обнаружить четко свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации. Такие конфликты могут долго тлеть и переходить в острые стадии. Разрешение такого рода конфликтов сложно, многое зависит от инициатора конфликта.

Слабовыраженные быстропротекающие конфликты – это наиболее благоприятная форма столкновения и устранения противоречий. Они протекают без большого накала страстей, стороны с готовностью идут на примирение. Однако легко спрогнозировать и разрешить такой конфликт можно только в том случае, если он был единичным. Если после его разрешения появляются подобные конфликты, внешне протекающие мягко, но во множественном числе, то прогноз может быть неблагоприятным. Это свидетельствует о присутствии в коллективе конфликтных личностей, которые постоянно ищут повод для конфронтации. В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную здоровую ситуацию, часто не проявляют себя таковыми.

По характеру возникновения конфликты разделяются на:

- подлинный, когда столкновение интересов существует объективно, оно осознается участниками и не зависит от какого-либо легко изменяющегося фактора;

- случайный или условный, когда конфликтные отношения возникают в силу случайных, легко поддающихся изменению обстоятельств, что не осознается их участниками. Такие отношения могут быть прекращены в случае осознания реально имеющихся альтернатив;

- смещенный, когда воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с объективными причинами, лежащими в его основе. Такой конфликт может быть выражением истинных конфликтных отношений, но в какой-либо символической форме;

- неверно приписанный, когда конфликтные отношения приписываются не тем сторонам, между которыми разыгрывается действительный конфликт, и не тем причинам, которые его вызвали. Это делается либо преднамеренно с целью спровоцировать столкновение в группе противника, «затушевывая» тем самым конфликт между его истинными участниками, либо непреднамеренно, в силу отсутствия действительно истинной информации о существующем конфликте;

- скрытый, когда конфликтные отношения в силу объективных причин должны иметь место, но не актуализируются;

- ложный конфликт, не имеющий объективных оснований и возникающий в результате ложных представлений или недоразумений [33].

Таким образом, можно сделать вывод, что существует довольно много различных типологий и классификаций конфликтов. Они зависят от подхода, от той характеристики, которая является важной при рассмотрении каждого конкретного случая.

Перечисленные нами виды конфликтов характерны для всех видов деятельности людей, в том числе, и для педагогических коллективов. Мы уже упоминали, что существует различие между понятиями «педагогический конфликт» (конфликт между педагогом и учеником, возникающий в воспитательном и учебном процессе) и «конфликт в педагогическом коллективе» (конфликт, возникающий между только между педагогами и не затрагивающий учеников). Мы рассматриваем конфликт второго типа, на управление которым распространяются общие правила, разработанные в конфликтологии и теории менеджмента.

## 1.2. Виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе.

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

Внутриличностный конфликт - это противоборство различных тенденций в самой личности. Подобные конфликтные ситуации свойственны очень добросовестным и обстоятельным людям. Внутриличностные конфликты возникают в связи с такими обстоятельствами, как:

- необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых в одинаковой мере желателен;
- несовпадение внешних требований и внутренней позиции,
- неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств их достижения, особенно при необходимости активно действовать;
- неоднозначность восприятия потребностей и возможностей их удовлетворить;
- невозможность реализовать себя в работе, и поэтому неудовлетворённость ею.

В общем случае чаще всего речь идёт о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт). Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [46].

Межличностные конфликты, как считается, на 75 - 80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному [59]. Этот тип, пожалуй, самый распространённый. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, потому что все их действия независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта. Чаще всего такой конфликт представляет собой борьбу руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю [23].

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений [30].

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми. Межгрупповые конфликты порождаются различиями во взглядах и интересах. Конфликты могут возникать во взаимодействии стабильно существующих микро-групп внутри данной группы. Такие группы, как правило, существуют в рамках любой малой социальной общности, их численность колеблется от двух до 6-

8 человек, при этом чаще всего возникают мини-группы численностью в 3 человека. Более многочисленные подгруппы, как правило, не очень устойчивы. Мини-группы играют большую роль в жизни группы в целом. Их взаимоотношения влияют на общий климат группы, продуктивность деятельности. Руководитель в своей деятельности также должен действовать с оглядкой на реакцию мини-групп, особенно тех из них, которые занимают главенствующие позиции.

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

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

внутриорганизационной жизни и обычно требуют практических преобразований в её основах, они получили название деловых. Субъективные же конфликты, порождаемые, в сущности, бьющими через край эмоциями людей, называются ещё эмоциональными, личностными.

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

- 1) демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, становящиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

- 2) ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с интересами других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3) неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4) сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, мелочностью, подозрительностью;

5) целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6) бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее:

быстротекущие конфликты - отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих. Иногда такого рода конфликты заканчиваются тяжелыми и трагическими исходами. В основе таких конфликтов чаще всего лежат особенности характера, психического здоровья личности;

острые длительные конфликты - возникают в тех случаях, когда противоречия достаточно устойчивые, глубокие, труднопримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки. Разрешать такие конфликты непросто;

слабовыраженные вялотекущие конфликты - характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна только одна из сторон; вторая стремится обнаружить четко свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации. Разрешение такого рода конфликтов сложно, многое зависит от инициатора конфликта.

слабовыраженные быстропротекающие конфликты - наиболее благоприятная форма столкновения противоречий, однако легко спрогнозировать конфликт можно только в том случае, если он был единственный. Если после этого появляются подобные конфликты внешне протекающие мягко, то прогноз может быть неблагоприятным. В то же время

конфликтные личности, попав в благоприятную ситуацию, часто не проявляют себя таковыми.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова [27]), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [16].

Следует отметить, что педагоги остро реагируют на оценку своих личностных данных. Педагог привык оценивать других. Ему очень трудно согласиться с выводами о том, что неблагоприятное развитие педагогической ситуации часто предопределено его собственными личностно-профессиональными слабостями и недостатками. Кроме того, большинство учителей имеют высокую личностную тревожность, в силу которой склонны гиперболизировать, драматизировать события или впадать в глухую психологическую защиту.

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

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

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

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

Рассмотрим причины возникновения межличностных конфликтов, придав им возможную меру обобщенности [18].

Одной из вероятных причин может быть «дележ общего объекта притязаний» (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета...).

Ущемление чувства собственного достоинства.

Источником конфликта зачастую становится неподтверждение ролевых ожиданий [6]. Обострение межличностных взаимодействий взаимоотношений может возникнуть из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с товарищами, коллегами.

В основе конфликтных отношений могут лежать предметно-деловые разногласия. С одной стороны, они нередко способствуют совместной

деятельности, поиску возможных путей сближения точек зрения, но с другой - могут служить простым камуфляжем, внешней оболочкой.

Причиной межличностных и межгрупповых конфликтов является расхождение норм общения и поведения. Подобная причина может вызвать конфликты между личностью и группой, представителями различных регионов этнических групп.

Конфликт мгновенной эмоциональной разрядки.

Следующая возможная причина конфликтов - это конфликты из-за относительной психологической несовместимости людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом.

Конфликт ценностей [3].

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов.

Конфликты, связанные с организацией труда учителей;

Конфликты, возникающие из-за стиля руководства;

Конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Конфликт «Учитель-Администратор» является очень распространенным и наиболее трудно преодолемым. Общая характеристика взаимоотношений в преподавательских коллективах такова: 43 % учителей школ не удовлетворены стилем руководства директоров школ, и только лишь 16,4% высказали удовлетворение практикой руководства.

Выделим специфические причины конфликтов «Учитель-Администратор».

- недостаточно четкое разграничение между самими администраторами школы сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога;

- жесткая регламентация школьной жизни, оценочно-императивный характер применения требований;

- перекладывание на учителя «чужих» обязанностей;

- незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью учителя;
- неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития;
- частая смена руководства;
- недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога;
- нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда учителя;
- неравномерная загруженность учителей общественными поручениями;
- нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога;
- предвзятое отношение учителя к ученикам;
- систематическое занижение оценок;
- самовольное установление учителем количества и форм проведения проверки знаний учащихся, не предусмотренных программой и резко превышающих нормативную учебную нагрузку детей.

О наиболее существенных причинах конфликтов между учителями и директорами, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем управления является нехватка опыта руководящей работы большинства директоров школ. При достаточно большом опыте преподавательской деятельности, у многих из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности.

Для учителей наибольшую психологическую нагрузку имеют два таких обстоятельства, как возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим коллективом. Бытующее утверждение о том, что основной причиной конфликтов в педагогическом коллективе является неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания обществом профессии учителя не нашли своего категорического подтверждения. Чем это можно объяснить? На наш взгляд, высокой

гражданской ответственностью нашего учительства, что соответствует его социальному предназначению как интеллигенции, а также обреченностью на ту зарплату, которую они получают.

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

Установлено, что учителя в возрасте от 40 до 50 лет часто воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у учителей наблюдается постоянная тревожность, проявляющаяся нередко в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Наличие кризисных периодов развития личности (например, кризис середины жизни) также обостряют возможность возникновения конфликтных ситуаций [54].

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

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

Специфические причины конфликтов «Учитель-учитель».

1. Конфликты, обусловленные особенностью отношений субъектов педагогических конфликтов:

- между молодыми учителями и учителями со стажем работы;
- между учителями, преподающими разные предметы (например, между физиками и словесниками);
- между учителями, преподающими один и тот же предмет;
- между учителями, имеющими звание, должностной статус (учитель высшей категории, руководитель методического объединения) и не имеющими их;
- между учителями начальных классов и среднего звена;
- между учителями, чьи дети учатся в одной школе и др.

Специфическими причинами конфликтов между учителями, чьи дети учатся в школе, могут быть:

- недовольство учителей отношением к их собственному ребенку своих коллег;
- недостаточная помощь и контроль за собственными детьми педагогов-матерей в силу огромной профессиональной занятости;
- особенность положения ребенка учителя в школьном социуме (всегда «на виду») и переживание по этому поводу матери-педагога, создающее вокруг нее постоянное «поле напряженности»;
- за пределами частое обращение учителей к коллегам, чьи дети учатся в школе, с просьбами, замечаниями, жалобами по поводу поведения и учебы их ребенка.

2. Конфликты, «провоцируемые» (чаще непреднамеренно) администрацией учебного заведения:

- необъективное или неравномерное распределение ресурсов (к примеру, кабинетов, технических средств обучения);
- неудачный подбор учителей в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости;

- косвенное «сталкивание» учителей (сравнение классов по успеваемости, исполнительской дисциплине, возвышение одного учителя за счет унижения другого или сравнение с кем-либо).

Каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Рассмотрим, к примеру, возможные причины конфликтов между начинающим специалистом и учителем с большим стажем работы в школе. Непонимание роли жизненного опыта в оценке окружающего, особенно поведения и отношения к учительской профессии молодых педагогов, приводит нередко к тому, что учитель, возраст которого за пятьдесят лет, чаще фиксирует свое внимание на негативных сторонах современной молодежи. С одной стороны, канонизация собственного опыта, противопоставление нравственных и эстетических вкусов поколений учителями со стажем, с другой стороны - завышенная самооценка, профессиональные промахи молодых учителей могут служить причинами конфликтов между ними [12; 20].

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Учитель-учитель» является одним из перспективных направлений исследования педагогических конфликтов в школе.

Представляется важным обозначение структуры причин, провоцирующих проявление конфликтного состояния как личности ученика или педагога, так и самого школьного социума. Знание этих причин позволяет объективно определить условия, которые их порождают. И потому, оказывая воздействие на эти условия, возможно целенаправленно влиять на проявление реальных причинно-следственных связей, то есть на то, что обуславливает возникновение конфликта и характер его последствий.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым - межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и

затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям: конструктивные и деструктивные. Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие конфликты. Зная причины и условия школьных конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него. Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога протекает индивидуально. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. Демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % школьных педагогов - женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса.

## 1.2. Источники возникновения конфликтов в образовательной организации.

Если типология конфликтов примерно одинакова для трудовых коллективов самых разных видов деятельности, то причины их могут сильно различаться в зависимости от профессиональной специфики.

Рассмотрим для начала самые общие причины, которые могут вызывать конфликты.

Вопрос о факторах, влияющих на межличностные конфликты, о причинах их возникновения, является до сих пор одним из наименее разработанных в социально-психологической литературе. В целом интерес к исследованию конфликтов между работниками в трудовых коллективах постоянно растет. За последние 10 лет опубликован целый ряд работ, в которых анализируются различные теоретические аспекты проблемы или описываются результаты исследований в производственных и научных коллективах, ученических группах, спортивных командах.

Не останавливаясь здесь на достоинствах и недостатках этих работ, отметим, что почти во всех из них рассматриваются причины конфликтов, в некоторых речь идет о конкретных путях и способах их преодоления, но, по существу, нет ни одной работы, в которой бы специально рассматривались факторы, влияющие на конфликтность.

Данные, представляющие определенный интерес для нас, приведены лишь несколькими авторами. Так, например, Р.С. Вайсман получил результаты, согласно которым конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные [9]. Н.В. Голубева пишет о том, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские функции [13]. Весьма интересным является, на наш взгляд, анализ взаимосвязей между степенью конфликтности и уровнем развития коллектива. Попытку такого анализа предприняли А.И. Донцов и Т.А. Полозова [16]; несколько ранее к этому вопросу обращались Б.К. Жук и В.О. Храмов [18]. Есть также отдельные работы, в которых говорится о влиянии на конфликтность стиля руководства или лидерства. Перечисленными статьями, по существу, и ограничивается круг работ, которые вносят хоть какой-нибудь вклад в разработку рассматриваемой здесь проблемы.

У большинства конфликтов есть несколько общих причин. Основными причинами конфликта являются: ограниченность ресурсов, которые нужно делить; взаимозависимость заданий, которые необходимо выполнять; различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-либо ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того,

чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы организации и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый посчитал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие «ершистые» личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом, конфликтную ситуацию. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, чаще других вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации, недостаточное и неточное содержание является как причиной, так и следствием конфликта. Эти факторы приводят к тому, что информация заменяется сплетнями, различными интерпретациями и домыслами.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за

неспособности руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Все эти причины могут стать источниками конфликтов и в педагогическом коллективе. Однако в педагогических коллективах могут быть и свои специфические источники конфликтов. Необходимо учитывать, что педагогическая среда обладает высокой степенью конфликтности, о чем мы упоминали в нашей работе.

В работе педагогических коллективов межличностные конфликты неизбежны. Однако здесь они особенно опасны, так как неблагоприятно сказываются на качестве обучения и воспитания детей. Необходимо отличать конфликты от противоречий и расхождений во взглядах педагогов, которые, напротив, нередко полезны для процесса обучения и воспитания.

Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении существующими в нем отношениями заключается не в том, чтобы добиться абсолютного единства мнений учителей и воспитателей во всем, а чтобы имеющиеся у них расхождения в точках зрения не доводились до конфликтов, а возникающие в процессе совместной деятельности конфликты среди педагогов, переводились бы в конструктивное направление.

Опыт показывает, что наиболее частыми являются конфликты в сложных коллективах, включающих работников со специфическими, но тесно взаимосвязанными функциями (каковыми и являются по сути педагогические коллективы). Это порождает трудности в координации их действий и отношений как в сфере деловых, так и в сфере личных контактов. Эти трудности могут быть источниками конфликтов.

Понятие «конфликт» тесно связано с понятием «совместимость». Совместимость является двухполюсным феноменом: степень ее меняется от полной совместимости членов группы до полной их несовместимости. Позитивный полюс обнаруживается в согласии, во взаимной удовлетворенности, негативный полюс чаще проявляется как конфликт.

Согласие или конфликт могут быть не только следствием совместимости или несовместимости, но и их причиной: ситуационные проявления согласия способствуют повышению совместимости, возникновение же конфликтов — ее снижению.

«Конфликт представляет собой, прежде всего, такую форму выражения ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающего в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом» [20].

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

Наиболее веским и типичным основанием конфликта служит нарушение одним из членов группы установленных норм трудового сотрудничества и общения. Поэтому чем яснее и четче нормы сотрудничества (зафиксированные в официальных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, обычаях и традициях), тем меньше условия для возникновения споров и конфликтов среди участников общей деятельности. При отсутствии четких норм такая деятельность неизбежно становится конфликтогенной. В целом повышение степени общности деятельности и усложнение взаимодействия ее участников ведут к усилению требований к уровню их совместимости. Когда взаимодействие становится очень сложным, видимо, возрастает вероятность возникновения неувязок и недоразумений. Последние могут быть исключены лишь при высокой степени совместимости членов группы.

Но общая деятельность обладает свойством формировать и противоконфликтные механизмы: она способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других. Видимо, при усложнении общей деятельности нередко наблюдается лишь временное повышение степени конфликтности членов группы. Отсюда следует, что конфликтность в определенных случаях может выступать как показатель процесса позитивного развития группы, становления единого группового мнения, единых требований в открытой борьбе.

От понятия конфликт следует отличать понятие конфликтность. Под конфликтностью мы понимаем частоту (интенсивность) конфликтов, наблюдаемых у данной личности или в данной группе. Конфликтность личности является источником конфликтов в коллективе.

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

Каковы же эти факторы? Можно выделить две основные группы факторов, влияющих на совместимость в коллективе,— объективные характеристики коллективной деятельности и психологические особенности его членов [12]. К объективным характеристикам относятся организация труда и производственные отношения, к субъективным — психологические особенности работников.

В зависимости от сферы проявления психологические особенности работников, оказывающие воздействие на их конфликтность, можно разделить на функциональные (соответственно будем говорить о функциональных факторах) и нравственно-коммуникативные (нравственно-коммуникативные факторы). Первые из них отражают требования в профессиональной деятельности, вторые — в межличностном общении.

Исходя из некоторых соображений, изложенных нами выше, можно предполагать следующее. Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом

уровне, так как именно здесь педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения.

Что касается функциональных факторов, то они, видимо, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями руководителя образовательного учреждения, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Несдержанность руководителя, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

#### Выводы по главе 1.

Понятие «конфликт» является многозначным. Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон – участников конфликта. Сложность конфликтов обуславливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Конфликт является распространенным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.

Типология и классификация конфликтов достаточно разнообразны. На практике наиболее часто встречаются конфликты: по типу отношений - внутриличностные, межгрупповые, межличностные, между личностью и группой; по направлению - горизонтальные, вертикальные, смешанные; по значению - конструктивные и деструктивные.

Конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим эффективность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

В основе всех конфликтов есть несколько общих причин. Основными общими причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Специфические причины связаны с родом деятельности организации, с психологическими особенностями ее работников, с личностными особенностями ее руководителя.

## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА.

### 2.1. Методы и методики исследования особенностей педагогических конфликтов в образовательной организации.

В предыдущей главе мы определили содержание понятия «конфликт», виды конфликтов и причины их возникновения. Также мы отмечали, что

конфликт не стоит воспринимать только как отрицательное явление. Конфликт может нести в себе положительный заряд, дающий толчок как развитию межличностных и деловых отношений, так и организации в целом. Конструктивные конфликты способствуют развитию духа соревновательности, развитию креативности и использования инноваций.

Чтобы конфликты не становились разрушительными, не приводили к необратимым отрицательным последствиям, их надо уметь своевременно и грамотно разрешать и использовать как продуктивное явление социальной и производственной жизни организации.

Таким образом, руководителю образовательной организации необходимо уметь управлять конфликтами.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия персонала организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

В теории и практике управления выработаны подходы к управлению конфликтами. На основе этих подходов сформировался механизм управления процессом разрешения конфликтов. При разрешении конфликта руководителю организации целесообразно использовать этот механизм. Дело в том, что руководитель – живой человек. В острой конфликтной ситуации он может растеряться, поддаться эмоциям, влиянию окружающих. Это приведет к тому, что его действия по разрешению конфликта будут носить спонтанный характер и скорее усилят, а не разрешат конфликт.

Чтобы данные факторы не мешали решению конфликтных ситуаций руководителю необходимо обратиться к механизму управления процессом разрешения конфликта.

В механизме управления процессом разрешения конфликта принято выделять следующие действия:

- прогнозирование конфликта. Это действие предполагает анализ текущей обстановки в организации; анализ тенденций изменений социально-

психологического климата; анализ результатов работы организации в целом и отдельных сотрудников;

- выявление причин. Это действие предполагает определение источника конфликта и отделение его от повода, послужившего толчком к началу конфликтных действий;

- выбор стратегии и методов для разрешения конфликта;

- начать работу в соответствии с принятым решением на основе аналитического исследования.

Приступая к работе по непосредственному разрешению конфликта, следует опираться на существующие способы управления конфликтом. В механизме управления процессом разрешения конфликтов выделяют два основных подхода: структурный и межличностный.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов.

1. Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающим дисфункциональный конфликт является разъяснение того, какие функции и обязанности возложены на каждого сотрудника и какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения организации.

2. Координарные и интеграционные механизмы. Это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями отдельных сотрудников и подразделений, межфункциональные группы, целевые группы.

3. Общеорганизационные и общие цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

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

В образовательной организации и, в частности, в школе, данный механизм и структурные методы управления конфликтом могут быть плодотворно использованы с учетом специфики педагогического коллектива.

Директор школы и его заместители должны обращать внимание на внутреннее состояние коллектива на проблемы, возникающие в ходе совместной образовательной деятельности, на тенденции в изменении социально-психологического климата. Все происходящие изменения должны анализироваться.

Существует ряд признаков, по которым можно спрогнозировать назревание конфликта в педагогическом коллективе. Например:

- нарушение взаимодействия между учителями одного звена или между учителями начального звена и старших классов;
- резкое уменьшение общезначимых школьных мероприятий и снижение их качественного уровня;
- проблемы в процессе обучения и воспитания;
- жалобы и недовольство со стороны учащихся и родителей;
- усиление критичности педагогов по отношению к достижениям и успехам коллег;
- ухудшение репутации образовательного учреждения в окружающей среде. Это могут быть критические публикации в СМИ, слухи «сарафанного радио», снижение конкурса и уровня подготовленности будущих учеников.

Нельзя пропустить эти признаки и пустить ситуацию на самотек. Необходимо проанализировать, почему это происходит, и начать работу по устранению причин.

Из структурных методов в образовательном учреждении наиболее применимы первые три. Педагогам необходимо четко объяснить их обязанности и требования к качеству их работы; наладить связи и взаимодействие в методических объединениях, внутри и между возрастными образовательными звеньями; объединить учителей общими целями. В этом случае конфликтogenности педагогического коллектива и конфликтность отдельных личностей будет значительно снижена.

Однако основу организации составляют люди. Для них свойственны столкновение интересов и амбиций, действия под влиянием эмоций и настроения. Поэтому только структурными методами управлять конфликтами не получится. Следует использовать механизмы межличностного подхода управления процессом разрешения конфликтов.

Количество и содержание конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации может быть достаточно обширным и разнообразным. Для эффективного управления процессом разрешения конфликтов следует использовать механизмы межличностного подхода, включающие пять основных стратегий.

Уклонение. Эта стратегия подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. У данной стратегии есть свои положительные и отрицательные стороны. С одной стороны, руководитель остается вне конфликтов и сохраняет доброжелательные отношения с педагогами. С другой стороны, он теряет авторитет, так как учителя понимают, что он не будет решать проблемы. Конфликты при такой стратегии не будут разрешены, они будут накапливаться, усиливаться и

прорываться, когда противоречия станут неразрешимыми. Со временем педагоги начнут обращаться к более авторитетным сотрудникам администрации.

**Сглаживание.** Эта стратегия характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит раздувать конфликт, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Отрицательная сторона данной стратегии заключается в том, что конфликт сглаживается, но не разрешается. Как и в первом случае, конфликт рано или поздно выйдет наружу но его разрешение потребует больших усилий, а результат будет менее предсказуемым.

**Принуждение.** В рамках этой стратегии превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Руководитель, который пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее данную стратегию, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Стратегия принуждения может быть эффективной в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными, обладает непререкаемым авторитетом. Недостаток ее заключается в том, что подавляется инициатива подчиненных, а без нее невозможен эффективный образовательный и воспитательный процесс. Такое поведение может вызвать возмущение, особенно у более молодой и амбициозной части педагогического коллектива.

**Компромисс.** Эта стратегия характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы.

Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

Решение проблемы. Данная стратегия предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Решение проблемы не предполагает, что руководитель позволит одной стороне конфликта добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации, который удовлетворит, а значит и примирит все конфликтующие стороны.

Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и организации в целом.

Некоторые предложения по использованию стратегии решения проблемы для разрешения конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьтесь внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.
6. Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. По нашему мнению, наиболее эффективной является теория переговоров, разработанная американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д. [34].

Конфликт сам по себе является проблемой, которую следует решать. Однако могут возникать проблемные, кризисные ситуации, которые влияют на работу образовательной организации в целом. Проблемные ситуации находятся во взаимодействии с конфликтогенностью, они усиливают друг друга, их разрешение оказывается взаимосвязанными.

Наличие проблемной ситуации усиливает состояние неуверенности и нервозности у членов педагогического коллектива образовательной организации, что делает социально-психологическим климат неблагоприятным для совместной деятельности и может провоцировать новые межличностные конфликты и усиливать уже существующие.

Сложность управления образовательной организацией в кризисной проблемной ситуации обусловлена следующими факторами. С одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму функционирования организации. С другой стороны, обострение конфликтов и проблем, приобретение ими иного качества по сравнению с привычным режимом работы руководителя.

Рекомендуемая в специальной литературе модель разрешения данной проблемы состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы [35, 36, 37, 38]. Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, которая направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога.

Однако такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности. Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в проблемной ситуации - это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное игнорирование интересов работников, предъявление огромного количества претензий другим людям, а не себе.

Более правильный подход заключается в том, чтобы активно поддерживать сотрудничество внутри организации. Но простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны. Во многом такое положение обуславливается неправильным представлением руководителя о природе конфликта.

Известно, что в условиях кризиса многие характеристики конфликта изменяются качественно, что не дает положительных результатов при использовании традиционных подходов к анализу спорных ситуаций. Выход из этого методологического тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации.

Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Это с одной стороны. С другой - развитие организации рассматривается как усложнение коммуникаций между организационными единицами, переход к сетевым принципам их организации.

Диагностика видов конфликтов, выбор подхода к его разрешению с последующим подбором методов вмешательства - это традиционные этапы работы руководителя образовательной организации. Эффективный руководитель - это, прежде всего, умение видеть многообразие аспектов конфликта и творческий выбор методов работы. Вместе с тем, опыт разрешения конфликтов указывает на определенную последовательность действий для управления конфликтом в проблемной ситуации.

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого руководителем организации.

1. Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью руководителя. Поэтому для руководителя очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не

будет эффективной. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности руководителя по разрешению конфликта вызывает сомнение.

2. Определение взаимоотношений сторон. Руководитель должен ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации.

3. Поддержание равновесия сторон. Без соблюдения определенной симметрии в отношениях между сторонами руководитель не сможет выполнять свои обязанности. Руководитель должен проявлять активность, прежде всего, при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу по степени значимости для организации и влияния. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению силового баланса.

4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивного конфликта. Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его разрешение невозможным. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности руководителя по разрешению конфликта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон. Более того, существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния руководителя организации. Подобные

затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для разрешения, чем внезапно возникшие острые кризисы.

5. Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта. Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми («инструментальными») отношениями; социально-эмоциональными отношениями; отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов; силовыми отношениями. Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта

6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Практика показывает, что эффективной деятельностью руководителя по управлению конфликтами бывает лишь в случаях, когда рассмотрение предметов спора и конфронтации сторон происходят поэтапно. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса. Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот процесс будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Непосредственной целью обсуждений является разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует. При рассмотрении вопросов делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика. При решении вопросов социально-эмоционального характера полезно использовать метод представления себя на месте другого. При решении вопросов распределения ресурсов необходимо учитывать текущее положение и цели. Результатом

этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу. Важная задача руководителя при управлении конфликтом четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять конфликтующие стороны, их разъяснение и обоснование. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия.

Если руководитель образовательной организации не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения, ставит под вопрос целесообразность переговоров. Точность диагностики указанных двух составляющих процедуры управления конфликтом, подбор адекватных методов работы, искусность их применения определяют эффективность стиля управления руководителя.

Кроме того, на эффективность деятельности руководителя образовательной организации влияет и структура самого процесса управления конфликтом, что, как правило, означает степень изменения конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения руководителем такой функции управления, как контроль. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит руководителю управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса, проблемной ситуации в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению.

Рассмотрев стратегии и методы управления конфликтом, механизм управления процессом разрешения конфликтов, технологию управления конфликтом в кризисной проблемной ситуации мы пришли к следующим выводам.

Эффективные стратегии управления конфликтом делятся на две категории: структурные и межличностные. К основным методам разрешения конфликтов относятся: разъяснение требований к работе, выработка общеорганизационных целей, координаторные и интеграционные механизмы, структура системы вознаграждений. Межличностные стили разрешения конфликтов это – уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Управлять конфликтами в проблемной ситуации необходимо с использованием особых подходов: завоевание авторитета у конфликтующих сторон; определение взаимоотношений сторон, поддержание равновесия сторон; поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта; дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта; детализация конфликта, конфронтация, синтез; определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека; настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни одна из

рассмотренных стратегий разрешения конфликта не может быть выделена как единственно правильная и подходящая для любого конфликта.

Для успешного управления конфликтами руководителю образовательной организации надо научиться эффективно использовать все стратегии и методы в комплексе и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

## 2.2. Интерпретация результатов исследования конфликтов между администрацией и педагогическим коллективом школы.

Исследование конфликтов в педагогическом коллективе проводилось на базе ГУ Узункольская средняя школа №1 Сарыкольского района Костанайской области, Р. Казахстан.

Всего исследованием было охвачено 37 человек.

В школе 2 педагога имеют высшую квалификационную категорию, 13 имеют 1 категорию, 13 имеют 2 категорию, 9 педагогов без категории. Имеют стаж педагогической работы до 3 лет - 10 педагогов, от 4 до 10 лет - 9 педагогов, от 11 до 20 лет - 14 педагогов, более 20 лет стажа имеют 4 педагога. 36 учителей имеют высшее педагогическое образование, 1 педагог имеет педагогическое средне - профессиональное образование.

Администрация школы включает в себя директора школы и двух его заместителей – завуча по учебно-воспитательной работе и завуча по воспитательной работе.

Для выяснения причин возникновения конфликтов была использована анкета «Причины возникновения конфликтов между работниками и администрацией», которая включала в себя предложение проранжировать причины возникающих конфликтов от наиболее важных до наименее значимых. Были предложены следующие причины:

1. нежелание администрации признавать свои ошибки;
2. наличие у администрации «привилегированной» части сотрудников;
3. несправедливость администрации;
4. нежелание администрации понять работников;
5. слишком высокие требования администрации;
6. нежелание работников продуктивно трудиться;
7. нарушение сотрудниками рабочей дисциплины;
8. плохая подготовленность работников к трудовой деятельности;
9. игнорирование замечаний администрации;
10. несправедливое отношение администрации к работникам.

Для определения стратегии выхода из конфликтов был использован опросник, разработанный Н.К Томасом (адаптированный Н.В. Гришиной), «Оценка способов реагирования в конфликте» (Приложение №1).

Полученные количественные оценки сравнивались между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Также использовался метод беседы и наблюдения.

Обработав результаты, полученные в ходе проведения анкеты «Причины возникновения конфликтов между сотрудниками и администрацией», были сделаны следующие выводы.

Ранжирование причин конфликтов в педагогическом коллективе школы представлено в таблице 1.

Таблица 1

Анализ причин конфликтов в педагогическом коллективе.

Причины конфликтов	Педагоги	Администрация
1. Нежелание администрации признавать свои ошибки	6	0

2. Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников	7	1
3. Нежелание работников продуктивно трудиться	2	2
4. Нарушение работниками рабочей дисциплины	4	3
5. Плохая подготовленность работников к трудовой деятельности	3	2
6. Игнорирование замечаний администрации	4	2
7. Несправедливое отношение администрации к работникам	8	0

Примечание к таблице 1: В графе «Педагоги» взято общее количество учителей – 37 человек и каждый из них указал одну главную причину конфликтов. В главе «Администрация» директор школы и завучи отмечали по каждому показателю, считают ли они его причиной конфликтов. Это сделано было потому, что в администрации всего 3 человека и здесь рейтинговая система оказалась более оптимальной.

На основе анализа результатов анкетирования можно сделать следующий вывод: педагогический коллектив и администрация школы по-разному видят причины возникающих конфликтов.

Так, педагоги в качестве главных причин конфликтов указывают (по степени убывания): несправедливое отношение администрации к работникам (8 человек); наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников (7 человек); нежелание администрации признавать свои ошибки (6 человек).

Администрация школы видит основные причины конфликтов в нарушении педагогами трудовой дисциплины (3 человека); нежелание продуктивно трудиться, плохая подготовленность работников к трудовой деятельности и игнорирование замечаний администрации (по 2 человека). Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников

оказалось на третьем месте, эта причина отмечена только одним членом администрации.

Наименее редкими причинами конфликтов в педагогическом коллективе считают нежелание работников продуктивно трудиться, нарушение работниками рабочей дисциплины, плохую подготовленность работников к трудовой деятельности, игнорирование замечаний администрации.

Представители администрации не видят причины конфликтов в своих действиях. Никто не отмечает нежелания признавать свои ошибки (или считает, что не допускает ошибок в управлении коллективом) и не признает несправедливое отношение к педагогам со стороны администрации школы. Только один член администрации признал наличие привилегированных сотрудников.

Таким образом, мы видим несовпадение взглядов администрации и сотрудников на причины возникновения конфликтов между ними, что на наш взгляд, само по себе может явиться причиной конфликта. Подобное несовпадение может быть следствием недостаточного общения администрации с учительским коллективом.

Администрация не четко формулирует требования к педагогам, недостаточно информирует их, принимает управленческие решения без учета мнения учителей. В результате коллектив критически относится к принимаемым решениям, считает их несправедливыми. Не случайно на первом месте среди причин конфликтов оказалось именно несправедливое отношение администрации к сотрудникам, а наличие привилегированных работников и нежелание признавать свои ошибки можно квалифицировать как частные проявления общей несправедливости.

Негативное отношение педагогов к действиям администрации проявляется в тех недостатках, которые сотрудники администрации указали основные причины конфликтов: нарушение дисциплины, нежелание продуктивно трудиться, игнорирование распоряжений администрации.

Обработывая результаты ответов педагогического коллектива школы на анкету «Как часто у вас возникают конфликты?», направленную на определение различий в оценке интенсивности конфликтности, были получены данные, которые можно представить в виде таблицы оценки частоты деловых конфликтов между педагогами и администрацией (Таблица 2).

Таблица 2

Результаты ответов работников на анкету «Как часто у вас возникают конфликты?»

	часто			редко			никогда			Σ
	Р	А	% рас- согла- сования	Р	А	% рас- согла- сования	Р	А	% рас- согла- сования	
1	3 %	0%	3 %	55%	62,5%	7,5%	42%	37,5%	4,5%	15%
2	1 чел	-	3 %	19чел	2 чел	7,5 %	14чел	1 чел	4,5 %	15 %

Р – работники, А – администрация.

1 – в процентах, 2 – в людях

Определение значимых различий в оценке интенсивности конфликтов между работниками и администрацией позволило сделать выводы. Мы видим, что расхождение в оценке причин конфликтов приводит к их возникновению.

Анализируя результаты таблицы, мы видим расхождение в оценке работниками и администрацией частоты возникновения конфликтов между ними, которое выше в педагогическом коллективе (15%).

Для более глубокого анализа проблемы были проанализированы стратегии выхода из конфликтов.

Был проведён опрос преподавателей, согласно опроснику «Стратегии выхода из конфликта», в ходе обработки которого были получены следующие результаты (Таблица 3).

Таблица 3

Результаты опроса «Стратегии выхода из конфликта»

Стратегии выхода из конфликта				
1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
1 компромисс	приспособление	избегание	сотрудничество	соперничество
2 компромисс	избегание	сотрудничество	приспособление	соперничество

1 – педагоги, 2 – администрация.

Анализируя, полученные данные, можно сделать вывод, что наиболее предпочитаемой стратегией выхода из конфликтов у преподавателей школы является компромисс. На втором и третьем месте – приспособление и избегание соответственно. Наименее предпочитаемыми стратегиями выхода из конфликтов являются соперничество и сотрудничество.

У администрации школы на первом месте также стоит стратегия компромисс. На втором и третьем месте находятся соответственно стратегии избегание и сотрудничество. Менее всего администрация стремится к соперничеству.

Анализируя результаты, полученные при обработке трех методик, можно сделать вывод о том, что работники по-разному оценивают ситуации,

возникающие в процессе взаимодействия педагогов и администрации, то есть администрация не во всех ситуациях способна понять и оценить ситуацию «глазами» самих исполнителей. А ведь именно администрация, работающая с исполнителями должна продемонстрировать им конструктивные формы поведения в сложившейся конфликтной ситуации, адекватные стратегии выхода из нее. Профессиональная позиция администрации в конфликте обязывает её взять на себя инициативу в его разрешении и суметь поставить на первое место интересы работников.

В противном случае работники могут перенять деструктивный способ разрешения конфликтов и использовать его в своей производственной деятельности. При такой позиции разрешение конфликтов станет практически невозможным, как и управление ими со стороны руководителей школы.

Однако анализ показателей таблицы 3 внушает оптимизм по поводу возможности выстраивания благоприятных деловых отношений между администрацией школы и преподавателями, снижения уровня конфликтности в школе и разрешения конфликтов. Положительные ожидания связаны с тем, что обе стороны в улаживании конфликтных ситуаций чаще всего и охотнее прибегают к стратегии компромисса. Компромисс хотя и не такая идеальная форма разрешения конфликта как сотрудничество, но он все таки предполагает стремление идти на уступки и принимать во внимание мнение и интересы другой стороны.

Второй положительный момент связан с тем, что обе стороны – и администрация, и учителя – не признают такой способ поведения в конфликтной ситуации как соперничество. Следовательно, ни одна сторона не желает, чтобы конфликты принимали разрушительный, дисфункциональный характер. Обе стороны стремятся сохранить хорошие отношения. А значит есть надежда, что администрация и педагоги смогут прийти к конструктивному сотрудничеству.

Следовательно, наша гипотеза о том, что на степень напряженности конфликтных отношений между администрацией и работниками влияют особенности оценки ими причин, вызывающих деловые конфликты между ними, подтвердилась.

### 3.3. Рекомендации по управлению педагогическими конфликтами в образовательной организации.

На основе практического исследования, проведенного на базе школы, нами разработаны рекомендации по созданию комплекса условий по управлению конфликтами в образовательной организации.

Первым шагом руководителя образовательной организации по управлению конфликтами является создание административной команды по управлению конфликтами, которая является органическим компонентом управления кадров и кадровой политики, обеспечивающей своевременное выявление конфликтных ситуаций и максимально полное использование ресурсов их разрешения.

Административная команда по управлению конфликтами в образовательной организации включает в себя: директора школы, председателя профсоюзного комитета, наиболее авторитетных представителей (неформальных лидеров) от учителей начальной школы и учителей-предметников. В административную команду могут также входить на постоянной основе или привлекаться разовым порядком при необходимости заместители директора, руководители методических объединений. Численность и состав административной команды по разрешению конфликтов зависит от частоты и содержания конфликтов в школе.

Главная цель работы административной команды по управлению конфликтами – создание и сохранение психологического комфорта для работы педагогического коллектива, своевременное управление конфликтами, перевод конфликтов в конструктивное русло и их оптимальное разрешение.

Основные функции деятельности административной команды по управлению конфликтами в образовательной организации:

1. Информационно-просветительская (своевременно доводить до всех работников школы всю необходимую информацию).
2. Пропедевтическая (предварительно узнавать обо всех изменениях, происходящих в педагогическом коллективе).
3. Профилактическая (по возможности решать проблемы до того, как они перерастут в конфликт).
4. Диагностическая (выявление причин конфликта на ранней стадии, когда разрешение конфликта не затруднено затяжной конфронтацией).
5. Коррекционная (отделение проблем от людей, перевод конфликта в конструктивное русло).

Реализация поставленных задач предусматривает два этапа:

Первый этап – переход к сбалансированному развитию деятельности административной команды по управлению конфликтами. Основная цель – определение и осуществление комплекса мер, направленных на изучение положительных и преодоление отрицательных барьеров в профессиональной деятельности педагогов, создание педагогического и социально-психодиагностического инструментария по изучению личностного потенциала преподавателей, создание механизмов управленческой деятельности адекватных существующим социально-экономическим условиям внешней и внутренней среды образовательной организации.

В процессе достижения этой цели будут решены следующие задачи:

- сохранение и укрепление позиций доверия к деятельности административной команды по управлению конфликтами;

- изучение и ознакомление с функциональными обязанностями деятельности всех работников школы (администрации и педагогов);
- выработка единых требований к качеству работы учителей;
- определение необходимой и желательной меры участия педагогов в общественной жизни школы, района и т.п.;
- изменение содержания, организационных форм и методов работы административного персонала;
- реализация новых подходов в изучении «фонда личности».

В итоге первого этапа должны быть решены наиболее болезненные проблемы реформирования структуры управленческой деятельности в школе, преодолены негативные тенденции и процессы. Одновременно будут апробированы новейшие педагогические, социальные и психодиагностические методики изучения проблемных ситуаций личностных и межличностных взаимоотношений, конфликтов в школе. Начнется формирование «фонда личности» работников школы. Будет выявлен и сформирован резерв руководящего состава школы.

В плане повышения квалификации с руководящим составом образовательной организации целесообразно провести семинар-практикум по теме: «Психология управления: конфликты и их преодоление».

На первом этапе в основном реализованы функции – просветительская и диагностическая.

Второй этап – этап устойчивого развития деятельности административной команды по управлению конфликтами.

Основная цель этапа – развитие системы деятельности административной команды по управлению конфликтами, удовлетворяющей интересам и потребностям работников школы на основе новых механизмов.

Будут решаться следующие задачи:

- обеспечение приоритетности административной команды по управлению конфликтами в школе в вопросах определения профессиональной деятельности работников школы;

- создание условий для гарантированного и опережающего развития творческого потенциала педагогов;
- обеспечение открытости административной команды по управлению конфликтами в школе для всех;
- совершенствование компетентности административной команды по управлению конфликтами в школе.

Ожидается, что в итоге второго этапа будут получены следующие результаты:

- создан комплекс педагогических и социально - психодиагностических методик по изучению личностных новообразований, соответствующих той или иной профессиональной направленности сотрудников школы;
- создан «фонд личности» работников школы;
- создан резервный фонд управления образовательной организацией;
- создана система переподготовки педагогического состава с учётом самореализации личностных характеристик;
- дана оценка по психолого-педагогическому взаимодействию всех структурных подразделений школы;
- разработана система работы по индивидуальным личностным планам саморазвития преподавателей школы;
- разработана система приёма на работу молодых учителей, с минимальными сроками адаптации к производственному процессу.

На втором этапе в основном будут реализованы следующие функции – пропедевтическая (предварительная) и коррекционная.

В связи с этим, возникает необходимость создания условий для деятельности административной команды по управлению конфликтами в школе, что предполагает:

1. Создание материально – технических условий деятельности административной команды по управлению конфликтами в школе.

2. Оказание материальной и организационной поддержки в обеспечении библиотеки научно-методической литературой и методическими пособиями по изучению конфликтологии.
3. Повышение квалификации административной команды по управлению конфликтами в школе в рамках данного направления деятельности.
4. Предоставление дней для осуществления подготовки к развивающим и просветительским мероприятиям.
5. Обеспечение условий для создания и использования в работе компьютерных технологий проведения, обработки и хранения диагностической информации.
6. Организационная поддержка различных форм сотрудничества руководителей структурных подразделений и неформальных лидеров педагогического коллектива с административной командой по управлению конфликтами в школе (контроль по использованию рекомендаций, проведение малых советов, заседаний методических объединений, совещаний).
7. Привлечение управленческих механизмов формирования у сотрудников мотивации на сотрудничество с административной командой по управлению конфликтами в школе.
8. Включение руководителей в систему управленческих шагов по сопровождению вновь прибывших и молодых специалистов.
10. Формирование административного заказа на проектировочную и аналитическую деятельность.

## Выводы по 2 главе.

Данное исследование было посвящено изучению проблемы конфликтов и путей их разрешения. Анализ научной литературы по данной теме обозначил важность правильно организованного управления конфликтами в образовательной организации как процесса выработки, принятия и реализации управленческих решений, в которых находит своё выражение содержание управленческой деятельности руководителя и её результаты.

Как свидетельствуют материалы исследовательской работы, научно-обоснованная организационная структура управления конфликтами в образовательной организации, эффективно влияет на качество работы педагогов, помогает избегать метода проб и ошибок в реализации поставленных целей и задач деятельности образовательной организации.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод о том, что в теории управления конфликтами в школе определены методологические основы, сформулированы принципы управления конфликтами, вычленены основные функции управления конфликтами, обозначены пути совершенствования методов их разрешения.

Благодаря согласованности функциональных отношений в коллективе исполнителей, установлению конкретного характера связей между руководителями и исполнителями, администрация школы существенно видоизменила свои взгляды и позиции на вопросы:

- актуальность формирования ответственности за осуществляемое дело;
- умение взаимодействовать в коллективе на основе сотрудничества;
- формирование потребности администрации в применении цивилизованных способов разрешения конфликтных ситуаций;

Современному руководителю образовательной организации необходимы глубокие знания основных положений науки управления, педагогических и социально-психологических аспектов управленческой деятельности.

Успех работы школы будет в немалой степени зависеть от внедрения в практику идей менеджмента, который включает совокупность принципов, средств, форм и методов управления организацией в целях удовлетворения профессиональных и личностных запросов сотрудников.

Успешно решать задачи, поставленные перед руководителем в области управления конфликтами и выбора путей, методов их разрешения, возможно лишь придерживаясь основных принципов управления:

- оптимальное соотношение централизации и децентрализации в управлении
- единство единоначалия и коллегиальности в управлении;
- рациональное сочетание прав и обязанностей, ответственности в управлении и самоконтроля;
- осуществление научного подхода в управлении, преодоление формализма;
- сочетание гибкости, динамичности, управления всей системой производства;
- сочетание государственных и общественных начал, расширение самоуправления.

Руководство педагогическим коллективом – это сочетание науки и искусства. Проектируя свою деятельность, руководитель образовательной организации должен чётко представлять: что и как необходимо достичь; каковы реальные сроки достижения намеченного и кто исполнитель; какие условия уже имеются для этого, какие надо создать дополнительно; чем и как оценить результаты достигнутого.

Успех достигается благодаря чёткому пониманию цели и хорошему знанию исполнителей, средств и методов реализации цели, а также умению видеть в полном объёме процесс движения к цели и учитывать все факторы на этом пути.

В целом, анализ структуры и содержания деятельности руководителя образовательного учреждения показывает, что это поэтапная циклическая деятельность, обеспечивающая достижение цели и выполнение планируемого в нужной ситуации. Это непрерывный процесс, представляющий собой целостную совокупность определённых действий; преобразующая деятельность, объединяющая индивидуальные действия отдельных членов коллектива в его совместную деятельность.

Деятельность руководителя многогранна, пронизывает все происходящие в образовательном учреждении процессы и отличается большой сложностью и динамизмом. Поэтому, о её результативности можно судить и по степени конфликтогенности.

Результаты деятельности руководителя по управлению конфликтами в школе зависят от следующих специально организованных условий:

- расширения сферы деловых и межличностных отношений, и контактов, обеспечения на этой основе продуктивного взаимодействия администрации и работников школы;
- интеграция активных форм и методов подготовки, повышения профессионального мастерства руководителя в поиске путей и методов разрешения конфликтов в школе.

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Конфликт должен восприниматься как вполне допустимое общественное явление, свойство социальных систем, процесс и способ взаимодействия людей.

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон – участников конфликта. Сложность конфликтов обуславливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Деление конфликтов на виды достаточно условно и на практике наиболее часто встречаются конфликты; по типу отношений:

- внутриличностные, межгрупповые, межличностные, между личностью и группой;

- по направлению - горизонтальные, вертикальные, смешанные;

- по значению - конструктивные и деструктивные.

Конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого руководителя, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные

выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Несдержанность руководителя, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

Изучив управление конфликтом можно сделать следующие выводы: эффективные способы управления конфликтом делятся на две категории: структурные и межличностные. К основным методам разрешения конфликтов относятся: разъяснение требований к работе, формирование общеорганизационных целей, координаторные и интеграционные механизмы, структура системы вознаграждений. Межличностные стратегии разрешения конфликтов это – уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Управлять конфликтами в проблемной ситуации следует, используя подход: завоевание авторитета у сторон; определение взаимоотношений сторон, поддержание равновесия сторон; поддержание «оптимального» уровня интенсивного конфликта; дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта; детализация конфликта, конфронтация, синтез; определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни одна из рассмотренных стратегий разрешения конфликта не может быть выделена как самая лучшая. Надо научиться эффективно, использовать каждую из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Практическое исследование было посвящено созданию эффективной модели управления конфликтом в школе. Как свидетельствуют материалы исследовательской работы, научно-обоснованная организационная структура управления конфликтами в школе эффективно влияет на качество работы, помогает избегать метода проб и ошибок в реализации поставленных целей и задач развития организации.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод о том, что в теории управления конфликтами в школе определены методологические основы, сформулированы принципы управления конфликтами, вычленены основные функции управления конфликтами, обозначены пути совершенствования методов их разрешения.

Благодаря согласованности функциональных отношений в коллективе исполнителей, установлению конкретного характера связей между руководителями и исполнителями, администрация школы существенно видоизменила свои взгляды и позиции на вопросы:

- актуальность формирования ответственности за осуществляемое дело;
- умение взаимодействовать в коллективе на основе сотрудничества;
- формирование потребности администрации в применении цивилизованных способов разрешения конфликтных ситуаций в ОУ;
- повышение личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Успешно решать задачи, поставленные перед руководителем образовательной организации в области управления конфликтами и выбора

путей, методов их разрешения, возможно лишь придерживаясь основных принципов управления:

- оптимальное соотношение централизации и децентрализации в управлении;
- единство единоначалия и коллегиальности в управлении;
- рациональное сочетание прав и обязанностей, ответственности в управлении и самоконтроля;
- осуществление научного подхода в управлении, преодоление формализма;
- сочетание гибкости, динамичности, управления всей системой производства;
- сочетание государственных и общественных начал, расширение самоуправления.

Как мы видим, конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший.

Умение управлять конфликтом – это залог успеха руководителя в его деятельности.

Таким образом, цель и задачи исследования достигнуты, гипотеза нашла свое подтверждение.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллахвердова О.В., Викторов В.И., Иванов М.В, Иванов Е.Н., Кармин А.С., Липницкий А.В. Конфликтология / О.В. Аллахвердова. - Санкт-Петербург. – 2000 г. – 547 с.

2. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути их разрешения / Е.В. Александрова. – М., 1993.
3. Андриенко Е.В. Социальная психология / Е.В. Андриенко. – М.: АCADEMIA, 2010. -260 с.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2011.- 348 с.
5. Бодалев А.А. Личность и общение /А.А. Бодалев. – М., 1983. – 150 с.
6. Бойко В.В. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения // Психологический журнал / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев. – 2014. – Т. 4. - № 3. – С. 21-26.
7. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. - Новосибирск: Наука, 2012. – 315 с.
8. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ. / Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, - 2012. – 320 с.
9. Григорьева Т.Г. Основы конструктивного общения. Хрестоматия / Т.Г. Григорьева, Т.П. Усольцева. – Новосибирск, 2011. – 198 с.
10. Гришина Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина. - Л. -1990.
11. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», - 2014. – 320 с.
12. Дискуссии. Проблемы конфликтологии // Социологические исследования. 2014. - № 9. - С. 52-57.
13. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие /А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, - 2009.
14. Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М., 1987; Общение как педагогическая проблема // Сб. научных трудов / А.Б. Добрович / Под ред. А.В. Мудрика. – М., 1974; Шмелёв А.Г. Острые углы семейного круга. – М. – 1998.

15. Дойч М. Разрешение конфликта (конструктивный и деструктивный процесс) // Социально-политический журнал / М. Дойч. – 2015. - № 1. – С. 202-217.
16. Дорохова Л. Били ли мальчика? // Учительская газета / Л. Дорохова. - 2011. - № 4. - С. 11.
17. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Журавлев. - М.: Российское педагогическое агентство, 2001. – 184 с.
18. Жутикова Н.В. Учителю о практике психологической помощи / Н.В. Жутикова. – М. - 2011. – 300 с.
19. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт / Ю.Г. Запрудский. - Ростов-на-Дону.: Феникс, - 2010.
20. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. - М.: Аспект Пресс, - 1999.
21. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций / Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: «Феникс», - 2009. – 480 с.
22. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. пособие / Е.А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», - 2011. – 192 с.
23. Ратников В.П. 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.
24. Коузер Л. Основы конфликтологии / Л. Коузер. - СПб.: Светлячок, - 2012.
25. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. - Ростов н/Д: Феникс. – 1999.
26. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель / Р.Л. Кричевский. - М.: Дело, – 2000. – 240 с.
27. Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект-Пресс, – 2001. – 401 с.

28. Кулиев Т.А. «Руководитель и коллектив: взаимодействие» /Т.А. Кулиев, В.Б. Мамедов. – М.: Знание. - 1995. – 45 с.
29. Мелибруда Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения /Е. Мелибруда. – М.: Прогресс, 2001. - 231 с.
30. Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1998.
31. Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь /Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. - Прайм: Еврознак, 2005.
32. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, - 2013. - 560 с. – С.441-448.
33. Робер М. А. Психология индивида и группы /М.А. Робер, Ф. Тильман. — М.: Прогресс, 1999. – 142 с.
34. Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях /В.А. Светлов. – М.: Росток, 2009. – 290 с.
35. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов /Дж.Г. Скотт. - Киев: Верзинин и к0, ЛПД. - 2002. – 400 с.
36. Социальное управление: словарь-справочник. – М.: МГУ, - 1998.
37. Тренев Н.Н. Управление конфликтами /Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2010. Тёмина С.Ю. Конфликты школы или «школа конфликтов»? (Введение в конфликтологию образования) / С.Ю. Темина. – М: МПСИ «МОДЭК», 2002. – 190 с.
38. Учитель, школа, общество / Социологический очерк 90-х годов. СПб.: СПГУПМ, 2002. - С. 167.
39. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения /Р. Фишер, У. Юри. — М.: Наука. 1998. – С. 22 – 25.
40. Хорни К. Ваши внутренние конфликты /К. Хорни. – СПб, 2001. – 276 с.

41. Чередниченко И.П. Психология управления. Серия «Учебники для высшей школы / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.
42. Чернышев А.С. Практикум по решению конфликтных ситуаций / А.С. Чернышев. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 186с.
43. Черных Е.А. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е.А. Черных. // Управление персоналом. – 2004. – № 3.
44. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. – 234 с.
45. Шакуров Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива /Р.Х. Шакуров. - М. – 1997.
46. Шакуров Р.Х. Социально - психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. - М. - 2002. - 212 с.
47. Шаленко В. Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения. // Социальный конфликт /В.Н. Шаленко. 2014. - № 3. - С. 11-35.
48. Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО /В.Е. Щербак. - 2013 - №11.- С. 11-43.
49. Юрьева Н.Н. Активные методы и формы обучения как способ предупреждения конфликтов //Конфликты в школе (Введение в проблему) /Под ред. Н.Н. Юрьевой. – СПб, 2001. – Ч. 1. – 108 с Сайт журнала «Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология» - Режим доступа: <http://www.psy.msu.ru/vestnik/index.html>
50. <http://www.conflictology.narod.ru> – сайт Конфликтология.
51. <http://www.romic.ru/referats/inf/11/vdv-0018.zip.htm> - сайт Лекции по конфликтологии.

## Приложение 1.

Оценка способов реагирования в конфликте.

1. а. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
  - б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.
- 
2. а. Я стараюсь найти компромиссное решение;

б. Я пытаюсь уладить его с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б. Иногда я жертвую своими собственными 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 пытаюсь найти поддержку у другого;

б. Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а. Я пытаюсь избежать неприятности для себя;

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 в другом.

8. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

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

9. а. 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, главным образом, 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 навстречу.

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 доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;  
б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а. Я стараюсь не задеть чувств другого;  
б. Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах 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 нее 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. Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;  
б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;  
б. Я отстаиваю свою позицию.
23. а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;  
б. Иногда предоставляю 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 стремлюсь избежать споров;  
б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а. Я предлагаю среднюю позицию;  
б. 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

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитано количество ответов, совпадающих с ключом.

#### КЛЮЧ ДЛЯ ОПРОСНИКА

Соперничество 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.