



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Управление конфликтами в педагогическом коллективе

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
92,73% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«9» декабря 2023 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1
Тычкина Мария Вениаминовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Лапчинская И.В.



Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ	14
1.1. Состояние проблемы создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике дошкольного образования	14
1.2. Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного психологического климата	22
1.3. Пути совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе	38
Выводы по первой главе.....	53
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДЕТСКИЙ САД № 18 «РОСИНКА» С. ФИЛИМОНОВО	55
2.1. Анализ эффективности процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново	55
2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново	80
2.3. Итоги экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе	

Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново	99
Выводы по второй главе	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	104
Глоссарий	108
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса	121
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Опросник SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций»	125
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Диагностический опросник психологического климата групп	133

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Переход России к демократизации и рыночным реформам сопровождался серьезными изменениями в содержании и форме общественных отношений. В этом контексте отсутствие культуры общения между людьми становится все более серьезным, и каждый человек сталкивается с проблемой выбора собственной стратегии действий в конфликтах. Социальная напряженность создает почву для возникновения различных противоречий. Пониманию сложных явлений в обществе, их природы и причин способствует такое научное направление, как конфликтология. Понимание этих противоречий способствует формированию мировоззренческой культуры индивида и позволяет понять конфликт как особое взаимодействие в обществе. Как теоретическая и прикладная область знаний, педагогическая конфликтология все еще находится на стадии становления. Отличительной особенностью педагогической конфликтологии является ее междисциплинарный характер. Она формируется и развивается на стыке различных наук, таких как философия, антропология, педагогика, психология, социология и право.

Современные педагогические процессы характеризуются многообразием противоречий, которые вытекают не только из логики педагогического процесса, но и отражают систему социальных отношений в стране. Задача педагогического коллектива как социальной общности - предотвратить (или хотя бы максимально уменьшить) негативные последствия конфликтов и использовать их для позитивного разрешения возникающих противоречий. Многие педагоги склонны избегать конфликтов и не умеют предвидеть конфликтные ситуации. В то же время угроза конфликта в образовательном процессе создает постоянное состояние нервного напряжения среди преподавателей.

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

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

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

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

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

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

Рукавишниковым, В.И. Сперанским, Е.И. Степановым, В.М. Шепелем, А. Я. Анцуповым и др. разрабатываются философско-социологические, мировоззренческо- методологические и общетеоретические проблемы конфликтологии, касающиеся российской общественной жизни.

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

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

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

Проблемы общения и межличностных отношений, обучающихся со сверстниками и взрослыми, возникновения конфликтных отношений между студентами в последние два десятилетия интенсивно изучались учеными,

занимающимися вопросами воспитания и образования, обучающихся, а именно Т.А. Репиной, Т.В. Антоновой, Р.А. Иванковой, М.И. Лисиной, О.М. Гостюхиной, Л.Н. Башмаковой, А.А. Рояк, В.С. Мухиной, Р.Б. Стеркиной, М.И. Тимошенко и др.

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

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

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

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

Актуальность проблемы и недостаточная ее разработанность определили выбор темы диссертационного исследования: «Управление конфликтами в педагогическом коллективе».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Объект исследования: процесс создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Предмет исследования: управление конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Гипотеза исследования: процесс создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново будет эффективным, если использовать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы создания благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике дошкольного образования.

2. Рассмотреть сущность управления конфликтами в педагогическом коллективе.

3. Выявить эффективные пути совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе.

4. Разработать и апробировать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения

«Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Основные положения, выносимые на защиту:

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

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

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

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

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

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

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

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

- разработка организационно-методических принципов ценностного и нормативного прогнозирования, концепции интериоризации (усвоения), параметрической концепции и организационно-деятельностного подхода В.С. Агеева, А.И. Донцова, Р.С. Немова, Е.М. Дубовской, Р.Л. Крического и др.;

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

- концепции сравнительного анализа в педагогике в работах Б.Л. Вульфсона, З.А. Мальковой и др.;

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

Научная новизна исследования. Разработана субъектная типология конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации дошкольного образования, включающая в себя администрацию и педагогических работников.

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

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

Разработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении

понятийного аппарата, в выявлении и обосновании предпосылок конфликтов в педагогическом коллективе, обосновании подходов к управлению конфликтами в образовательном учреждении.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования позволили реально оценить сложившуюся психолого-педагогическую ситуацию в педагогическом коллективе, ориентироваться в социально-психологическом состоянии работников образовательной организации дошкольного образования, что дает возможность уточнить и актуализировать программу совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново. Предложены теоретические и практические разработки по повышению профессиональной компетенции администрации в области работы с персоналом, умения выстраивать доброжелательные отношения с сотрудниками, управлять конфликтами, повышать личный авторитет.

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

Достоверность результатов исследования обеспечивалась всесторонним анализом проблемы при определении исходных теоретико-методологических позиций; комплексом эмпирических и теоретических методов, адекватных задачам исследования; целенаправленным анализом опыта работы и обобщением результатов экспериментальной работы, проводившейся в течение трех лет; математической обработкой данных, что обеспечивало валидность и надежность полученных результатов. Всего было опрошено и проинтервьюировано более 15 работников дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

- теоретический анализ литературных источников и периодической

печати по конфликтологии;

- ретроспективный анализ конфликтов в коллективе образовательных организаций;

- наблюдение;

- интервью с педагогами и сотрудниками образовательных организаций;

- анкетирование;

- психодиагностика;

- социометрия;

- экспериментальная работа по апробации методов управления конфликтами.

База исследования: Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново. В дальнейшем МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Этапы исследования. Исследование проводилось в три этапа в период с 2019 по 2022 год. На первом этапе были проанализированы основные положения научно-педагогической и методической литературы, нормативной документации по проблеме исследования, была сформулирована цель, рабочая гипотеза, задачи исследования, была разработана программа исследования.

На втором этапе была проведена экспериментальная работа.

На третьем этапе были проанализированы и обобщены полученные результаты экспериментальной работы, было осуществлено текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические положения и результаты работы докладывались и получили положительную оценку на международном научно-практическом форуме «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации», г. Челябинск, 28 февраля 2022 года. По теме работы опубликованы две печатные статьи.

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

Работа содержит: 22 рисунка, 10 таблиц, располагается на 139 страницах и структурирует в себе 4 приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

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

Общественно-экономические изменения, происходящие в нашей стране, и связанная с ним смена нравственных парадигм диктуют необходимость поиска новых подходов к проблеме формирования благоприятного психологического климата в педагогических коллективах.

В настоящее время новые требования предъявляются к целостному педагогическому процессу, к личности самого педагога. От того, каким он будет, зависит наше будущее, ведь социально-историческое предназначение педагога — это создание духовно-нравственного потенциала последующего поколения. Следовательно, он сам должен обладать теми качествами, которые хотел бы воспитать в своих обучающихся. [124]

Возрастающие требования к педагогу приводят к возникновению проблемы культуры педагогического общения. Педагог не может быть мастером своего дела, если не умеет разговаривать с людьми, слушать и слышать своего партнера, сочувствовать и сопереживать, заражать своим примером. Недостаточный уровень коммуникативной культуры в коллективе отрицательно влияет на нравственно-психологический климат, что, в свою очередь, не может не отражаться на предметно-содержательной и функционально-ролевой структуре деловых взаимоотношений в профессионально-педагогической деятельности. Б. Г. Ананьев подчеркивал, что «подход к человеку как субъекту труда требует разностороннего исследования морально-психологической стороны трудовой деятельности человека». [2]

Направленность наук о жизни на проблему человека ставит ученых перед необходимостью исследования важной тенденции - гуманизации

общества. Она заключается в активизации изучения единства социальных и биологических факторов жизнедеятельности и адаптации человека, его среды обитания, в общем повороте биологической проблематики в сторону насущных задач практической жизни общества. В современных условиях усиливается гуманистическая направленность формирования нового социально ориентированного мышления, формирования духовных и творческих способностей личности, выработки умений решать общие дела сообща, коллективно. Основой гуманизации выступает ныне создание условий для познания личностью самой себя, развития «Я», познания себя в макро- и микросреде, утверждение в себе высокой духовности, нравственности, эстетического отношения к окружающей действительности. [4]

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

Вопросам повышения профессионализма и продуктивности образовательной деятельности педагога уделяли внимание такие ученые прошлого как А. Дистервег, К.Д. Ушинский и др. Актуальна эта проблема и на современном этапе. Подробные исследования в этой области принадлежат современным ученым: В.И. Загвязинскому, А.И. Кочетову, В.А. Сластенину, А.И. Щербакову и др. [3]

По мнению большинства ученых, самой первой социальной группой, в которой закладываются основы его личности, является семья, учебная группа, любительские объединения и т. п. Любой человек в течение жизни связан с гигантским человеческим социумом и испытывает на себе его постоянное влияние. [122]

Социально-психологические явления, происходящие в жизни любого

человека, значимы тем, что они действуют не только на отдельных индивидов, но и на жизнь групп, начиная с небольших объединений, и кончая обществом в целом.

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

Низкий уровень характеризуется объединением людей на основе приказа либо личных предпочтений. В группе наблюдается разобщенность, возможны конфликты, нарушения дисциплины, моральных норм, непорядочность, индивидуализм. Чувства групповой ответственности слабы, ценностная ориентация, как правило, отсутствует, результаты деятельности группы низкие, состав ее членов быстро меняется. [5]

Средний уровень отличается более осознанной деятельностью, наличием дисциплинированности, прочных служебных взаимоотношений. Однако сплоченность группы низкая, психологическая удовлетворенность отдельных членов группы нуждается в улучшении, состав группы нестабилен. [125]

Высокий уровень характеризуется четкой организованностью структуры и дисциплиной, наличием единства целей и мотивов деятельности. Группа стабильна по составу, действует с хорошим настроением. Для всех членов группы характерна высокая деловая активность, нацеленность на качественное решение трудовых задач. В группе есть традиции, ответственность, солидарность и сотрудничество, уважение и поддержки. Все работают в условиях благоприятного психологического климата, и удовлетворены членством. [1, с. 133]

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

Коллектив – это группа лиц, объединенных на основе общей работы

либо интересов. В психологии коллектива реализуются потенциальные возможности социально-психологического развития, необходимые для успешной совместной деятельности, а также для личностного роста каждого из ее членов. Коллектив как союз единомышленников — это благоприятная для человека социально-психологическая среда, в которой повышается общая производительность его труда, стимулируется профессиональный и личностный рост его членов. [1, с. 134]

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

В современных условиях эффективность работы любого трудового коллектива зависит от наличия подвижных взаимосвязей в организационной структуре, совместных усилий всех членов команды в подготовке и принятии решений, интенсивных отношений с партнерами. Любое сообщество профессионалов должно уметь мыслить по-новому, чтобы действовать быстрее конкурентов. Особенно это актуально для современных образовательных учреждений. Педагогический коллектив образовательных организаций должен уметь использовать новые технологии для осуществления всех запросов воспитанников и их родителей. Наступает такой момент, что то, как мы работали вчера, сегодня может оказаться вовсе неприемлемо. [124]

Коллектив образовательной организации имеет свои индивидуальные особенности.

Главная особенность педагогического коллектива заключается в полифункциональности педагогической профессии. Формирование педагогической культуры родителей и общей культуры подростков, реализация исследовательской деятельности — становятся неотъемлемыми функциями педагогического коллектива.

Вторая особенность педагогического коллектива состоит в высокой степени его самоуправляемости. Основные направления деятельности педагогического коллектива могут стать предметом обсуждения на различных уровнях управления. Делегирование полномочий рядовым педагогам создает важные предпосылки для формирования положительного общественного мнения в коллективе, развития активности, самостоятельности и инициативы. [120]

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

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

Пятая особенность педагогического коллектива заключается в преимущественно женский его составе. Это сказывается на характере взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы, как правило, более эмоциональны, подвержены смене настроений, более конфликтны, по сравнению с мужскими коллективами. Между тем именно женщины по природе предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе способов педагогического воздействия. [7]

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

педагогического процесса. [110]

Нормальное функционирование коллектива, качество его организационной структуры зависят от ряда условий. В частности, результаты коллективного взаимодействия педагогов определяются степенью организации совместной деятельности, правильной координацией функций, наличием оперативных графиков, системой контрольных мероприятий, равномерным распределением общественных поручений, обеспечением психологического климата.

Одним из первых раскрыл содержание понятия психологического климата — ученый В.М. Шепель. [9]

Психологический климат, по его мнению, — это эмоциональная окраска особых психологических связей всех членов коллектива, возникающая на основе их общей симпатии, совпадения характеров, склонностей и интересов. [100]

Он считает, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон. Первая зона — социальный климат, определяющийся тем, насколько в группе осознаны совместные задачи, гарантировано соблюдение прав и обязанностей каждого работника. Вторая зона — моральный климат, определяющийся тем, какие ценности в данной группе являются общепринятыми. Третья зона — это психологический климат, неформальные отношения, складывающиеся между работниками, находящимися в ежедневном контакте друг с другом. Психологический климат - это микроклимат, зона действия которого охватывает социальный и моральный климата. [9]

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

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

условиями работы, методами стимулирования труда. Под социально-психологическим климатом представители данного подхода понимают такое социально-психологическое состояние группы, которое отражает характер и направленность реальной психологии всех членов организации. [11]

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) отмечают, что важной характеристикой психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. То есть климат понимается как общее настроение группы людей. [90]

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через особый стиль взаимоотношений людей, находящихся в контакте друг с другом. В процессе формирования климата складываются межличностные отношения, определяющие психологическое самочувствие каждого члена группы. [80]

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах психологической совместимости членов группы, их, сплоченности, наличия общих обычаев и традиций. [12]

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

Проанализировав все определения, мы пришли к выводу, что психологический климат - это устойчивая система различных факторов, определяющих функционирование персонала организации. К ним относятся: трудовая мотивация, общение работников, их межличностные связи, эмоциональное состояние.

Таким образом, психологический климат коллектива представляет

собой своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального - установок, настроений, чувств, отношений и мнений членов группы.

Психологический климат образовательной организации включает в себя несколько блоков взаимоотношений:

- психологические отношения по вертикали: «руководитель - подчиненный»;
- отношения по горизонтали: «коллеги - коллеги»;
- отношения в системе «человек - окружающая материально-техническая среда». [2, с. 109]

Благоприятный психологический климат характеризуется наличием взаимопомощи и поддержки, духом коллективизма и сотрудничества. Значительное место в структуре психологического климата коллектива занимают три компонента: психологическая совместимость работников; социальный оптимизм и нравственная воспитанность персонала.

Эти составляющие определяют стремление личности к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими членами коллектива. Такие мотивы оказываются не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, а не вызывают напряжение, спад энергии, апатию или безразличие. [70]

Для повышения производительности труда и создания благоприятного психологического климата руководителю образовательной организации важно знать межличностные отношения в его коллективе. В любом коллективе складываются взаимоотношения, которые невозможно отразить ни в одном расписании. Возникает некоторая неформальная структура, которая строится на симпатиях либо антипатиях членов коллектива. Как известно, многие внутригрупповые конфликты зарождаются именно в неформальной структуре, постепенно перемещаясь в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из обычного ритма работы. Многие психологи считают, что сработанность, слаженность

коллектива определяется именно степенью единства формальной и неформальной структур. То есть, чем выше эта степень, тем больших результатов достигает коллектив. [13]

Разумеется, разобраться в отношениях между группой людей непросто. Один из эффективных методов исследования межличностных отношений, доступных любому руководителю образовательного учреждения, — это углубленное изучение социальных фактов, конкретных поступков и действий людей, таких как взаимопомощь, дружбу, конфликты и т. д. Постоянное наблюдение за данными явлениями позволит руководителю образовательной организации изучить межличностные отношения подчиненных и создать условия для благоприятного психологического климата в коллективе.

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

Анализ понятия «конфликт» в современной конфликтологической литературе позволяет сделать вывод о том, что существуют самые различные определения конфликта. Так, среди зарубежных исследователей широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Коузером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника. [19]

Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп. В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные, необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства

между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Л.Г. Здравомыслов понимает конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточку социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. [15]

Ю.Г. Запрудский понимает социальный конфликт как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству. [14]

А.В. Дмитриев под социальным конфликтом обычно понимает тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны. [9]

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. [18]

Иными словами, конфликт - это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций.

Конфликт - есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

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. [60]

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. [28]

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. [19]

Уровни конфликтов:

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. [50]

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.

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. [40]

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 [17]), 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». [8]

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 придавала другая. [30]

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 [10]: одной из вероятных причин может быть «дележ общего объекта притязаний» (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания, славы, популярности, приоритета...); ущемление чувства собственного достоинства; источником конфликта зачастую становится не подтверждение ролевых ожиданий [2]; 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. [1]

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов:

1. конфликты, связанные с организацией труда педагогов;
2. конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
3. конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения. [20]

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

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

Специфические причины конфликтов «Педагог-педагог».

1. Конфликты, обусловленные особенностью отношений субъектов педагогических конфликтов, происходят: между молодыми педагогами и педагогами со стажем работы; между педагогами, преподающими разные

предметы (например, между физиками и словесниками); между педагогами, преподающими один и тот же предмет; между педагогами, имеющими звание, должностной статус (педагог высшей категории, руководитель методического объединения) и не имеющими их; между педагогами начальных классов и среднего звена; между педагогами, чьи субъекты учатся в одной образовательных организаций и др. [72]

2. Конфликты, «провоцируемые» (чаще непреднамеренно) администрацией учебного заведения, образуются в случае: необъективного или неравномерного распределения ресурсов (к примеру, кабинетов, технических средств обучения); неудачного подбора педагогов в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости; косвенного «сталкивания» педагогов (сравнение классов по успеваемости, исполнительской дисциплине, возвышение одного педагога за счет унижения другого или сравнение с кем-либо). [5; 11]

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, педагогических конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него. [22]

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место

занимает проблема регулирования межличностных конфликтов.

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

Исходя из сказанного, мы поставили в данной главе следующую задачу: каковы же основные факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе? Этой проблемой занимались и занимаются многие ученые. Например, Б.Вайсман получил результаты, согласно которым конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные. В.Голубева пишет о том, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские функции.

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

общаться с данным субъектом.

Межличностный конфликт наиболее ярко проявляется в нарушении нормального общения или в полном его прекращении. Если же при этом общение имеет место, то оно носит часто деструктивный характер, способствует дальнейшему разобщению людей, усилению их несовместимости. Но единичный, не повторяющийся конфликт свидетельствует лишь о ситуативной несовместимости индивидов. Такого рода конфликты, получающие позитивное разрешение, могут привести к повышению совместимости в группе. [32]

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

Поэтому чем яснее нормы сотрудничества (зафиксированные в официальных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, обычаях и традициях), тем меньше условия для возникновения споров и конфликтов среди участников общей деятельности. При отсутствии четких норм такая деятельность становится неизбежно 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 повышения конфликтности членов группы. Отсюда следует, что конфликтность в определенных случаях может выступать как показатель

процесса позитивного развития группы, становления единого группового мнения, единых требований в открытой борьбе. От понятия конфликт следует отличать понятие конфликтность. Под конфликтностью мы понимаем частоту (интенсивность) конфликтов, наблюдаемых у данной личности или в данной группе. [42]

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

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

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

Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне: педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения. Что касается функциональных факторов, то они, видимо, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными. Руководитель призван управлять конфликтами на производстве. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его

воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением - может возникнуть конфликт. [7]

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. [31]

По мнению В.Е. Щербак, управление конфликтом - это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. [39]

Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии: 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации; 2) исследование конфликта и поиск его причин; 3) поиск путей разрешения конфликта; 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

В.Е.Щербак обращает внимание на то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдоконфликты (реально не существующие конфликты); переоценка или недооценка значимости конфликта; невосприятие, игнорирование существующего конфликта. [39]

Р.Х.Шакуров указывает на важность исследования конфликта и поиск

его причин как одной из важных стадий управления конфликтом в организации. Он выделяет алгоритм анализа конфликтной ситуации, который предполагает: выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению; выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей; оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели; поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих. [37]

Также, Р.Х.Шакуров определяет поиск путей разрешения конфликта, как стадии, которая предполагает: полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон; достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу; разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта; механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций. [37]

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

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

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

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

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

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат. [52]

2. Партнерский тип разрешения конфликта - разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

а) конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие,

устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

б) восприятие аргументов противной стороны;

в) готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;

г) стремление совместить личностный и организационный факторы;

д) восприятие как нормальный фактор деятельности. [62]

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

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури подразделяют эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: структурные и межличностные. Они отмечают, что при управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Ими выделены четыре структурных метода разрешения конфликта в организации: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. [25]

Разъяснение требований к работе - метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника или подразделения. Здесь важны параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто его предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Как отмечал М.Вебер и представители административной образовательных организаций, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей,

принятие решений и информационные потоки внутри организаций. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтами полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и партисипативные совещания. [72]

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

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. [82]

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками

реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

1.3. Пути совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе

Совершенствование — это процесс достижения ранее не достигаемого результата. [16]

Совершенствование как необратимое, направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, в результате чего возникает их новое качественное состояние, основанное на возникновении, трансформации или исчезновении элементов и связей объектов; процесс, идущий на основе объективных закономерностей. [17]

Совершенствование представляет собой самодвижение объекта - имманентный процесс, источник которого заключён в самом развивающемся объекте. [18]

Изменение материи и сознания, их универсальное свойство, всеобщий принцип объяснения истории природы, общества и познания.

Как утверждает Зеркин Д.П., управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. [19]

Управление конфликтом - это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; предупреждение конфликтов; разрешение конфликтов. [20]

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

Управление становится возможным при наличии некоторых

необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также

правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Объективное понимание конфликта – это адекватное, т.е. соответствующее реальности, его описание. Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований [21]:

1. Анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации.
2. В объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем.
3. Объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого – прогресса общества, личности и пр. [92]

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

Управление конфликтами предполагает реализацию определенных принципов этой деятельности. В первую очередь речь идет о необходимости последовательного осуществления объективного подхода к конфликту на основе его адекватного описания. Практика управления будет успешной, если ее объектом является не мнимый, приписанный и т.п., а реально существующий или возникающий конфликт, если она строится с учетом взаимосвязи конфликта с действительными проблемами и актуальными

противоречиями. [16]

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

Демократическое воздействие на субъекты конфликта - один из принципов управления. Весь механизм демократии, каждый из его элементов служит надежным орудием управления общественными процессами в интересах большинства населения. [102]

Зеркин Д.П. выделяет следующие формы управления конфликтами: Предупреждение конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта (одной или обеих сторон предполагаемого конфликта) в реальный процесс общественных отношений людей. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил. [22]

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Прогноз – это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. В числе основных методов прогнозирования: экстраполяция данной ситуации на будущее состояние системы (подсистемы); моделирование возможной конфликтной ситуации,

статический метод, опрос экспертов.

В качестве исходного пункта прогностического конфликтологического мышления следует признать определение противоречия, обуславливающего данную проблемную ситуацию, которая может породить конфликт. Противоречие, выражаемое в проблеме, суть - причина возможного конфликта. Следующий шаг на пути разработки прогноза – выявление тенденций изменения данной ситуации, развития противоречий и раскрытия проблемы. Эта мыслительная операция включает описание событийного ряда, т.е. совокупности событий, проявляющих проблему во взаимодействии субъектов, а также прослеживание объективной последовательности и взаимосвязи событий – логики общественного процесса. Описание событийного ряда и анализ логики изменения существующей ситуации позволяет очертить облик вступающих в противостояние субъектов и его предмет. [16]

На основе изложенного исследования складываются предпосылки для разработки возможных сценариев прогноза конфликтной ситуации. Затем перед конфликтологом встает задача формулирования прогностической модели и оценка ее достоверности. Прогнозирование конфликта – лишь предпосылка его предотвращения. Следует также учитывать невозможность предупреждения всякого конфликта. [112]

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений общественных субъектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта и ограничения его негативного влияния на интересы противоборствующих сторон. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса детерминирующих конфликт факторов, что и позволяет

направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества во имя реализации совпадающих интересов. Упреждающее разрешение конфликта, равно как и ранее его предупреждение, означает не что иное, как осуществление согласования позиций и интересов противоречивых субъектов в пространстве их социального единства, согласия по более важным вопросам общественной жизни. [23]

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

Предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов и средств. Они станут эффективными при условии реалистической оценки ситуации, приоритетного внимания согласованию интересов всех участвующих в общественном процессе субъектов и учете возможности реализации принципа толерантности. [16]

Согласование интересов – оптимальный способ достижения консенсуса между общественными субъектами. Однако последний не всегда возможен. Поэтому используются и другие модели предотвращения конфликта интересов: определенное их сочетание, подчинение неглавных интересов главным, временных – постоянным, текущих – перспективным. Не исключается и подавление отдельных элементов интересов обоих взаимодействующих субъектов. Наконец, целесообразна тактика разведения противоречивых интересов. В случае назревающего столкновения между работодателем и трудовым коллективом предметом

спора могут быть многие интересы той и другой стороны. Оптимальный вариант предупреждения столкновения – найти удовлетворяющую всех меру сочетания этих интересов, при которой бы ни один интерес не ущемлялся. Когда же такой вариант исключается, приходится искать другие приемлемые формы взаимодействия противоречивых интересов. Это позволяет находить компромисс и сгладить напряженность. Стратегия предупреждения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность.

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

Инициирование определенных конфликтов зачастую используется в целях нейтрализации других, более разрушительных, опасных для общества. Таким образом, некоторые конфликты нужно предотвращать, а некоторые – стимулировать. [24]

Предупреждение конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Проблема регулирования конфликта - это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения. Регулируемый конфликт есть конфликт контролируемый и, стало быть, предсказуемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе, если он так или иначе включен в механизм социального управления. В свою очередь, управление конфликтным процессом придает объективно этому процессу формы,

способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, политических, нравственных потерь и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения, именно здесь суть управления конфликтом. Процесс регулирования конфликта как процесс управления им имеет свои этапы. Первоначальное действие по урегулированию конфликта – его признание и выявление как реальности. Теоретический этап – только предпосылка, хотя и важнейшая, для практического действия. Исходным же этапом такого действия, по мнению ряда конфликтологов, является институционализация конфликта, что означает определение правил и норм его функционирования и развития.

Следующий этап регулирования конфликта – это его легитимизация. Она предполагает признание конфликтующими субъектами установленных норм и правил конфликтного поведения и соблюдение их. Это также означает, что и общество рассматривает данный конфликт как правомерный, а не чуждый по отношению к существующему общественному порядку. Легитимизация конфликта есть его интегрирование в признанную систему общественного порядка, независимо от того, идет ли речь о политико-правовой системе или же о гражданском обществе. [25]

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

Важной ступенью управления конфликтом, его предупреждение является действие по структурированию конфликтующих групп. Структурирование группы позволяет измерить «силовой потенциал» различных составляющих ее элементов и определить иерархию в структуре общественных отношений. Кроме того, путем структурирования социальных групп, участвующих в конфликте, выявляется реальное состояние и взаимоотношение интересов, а также определение приоритетных из них или общих, на основе учета которых возможно

достижение согласия и сотрудничества. [123]

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

Процесс регулирования конфликта осуществляется при помощи разнообразных технологий: информационной, коммуникативной, социально-психологического воздействия, организационных приемов. Ликвидация дефицита информации по спорным вопросам, исключение из информационного поля различного рода искаженных сведений о позициях и интересах сторон; устранение слухов о поведении субъектов - эти и другие действия по информационному обеспечению управления общественной ситуацией оказывают эффективное влияние на снижение уровня конфликтных взаимоотношений. Не меньшую роль играет коммуникативный способ регулирования конфликтов. Совершенствование общения формирует сходные или общие установки, ценности, оценки, социальные переживания, нейтрализует влияние эмоций. Совершенствование организационного порядка, разумное применение организационных методов воздействия на группы и отдельных людей (например, решение кадровых вопросов, использование методов поощрения или наказания за те или иные действия), содействуют блокированию конфликтной ситуации и развитию отношений сотрудничества между людьми и организациями. [26]

Таким образом, для смягчения, ослабления или перевода конфликта в другое русло и на другой уровень отношений служит предупреждение. [16]

Путь совершенствования 1. Методика «Стратегии поведения личности в конфликте»

Для анализа конфликтов и выбора адекватных решений по управлению этими конфликтами автором была использована разработанная К.Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии. В ее основе лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны (Приложение).

Путь совершенствования 2. Методика «Стратегии и модели преодолевающего поведения» (Приложение).

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

В настоящее время в психологии активно изучается поведение преодоления, или так называемый coping. Понятие coping, coping behavior используется для описания характерных способов поведения человека в различных ситуациях. Концептуализация процессов преодоления является центральным аспектом современных теорий стресса. Преодоление рассматривается как стабилизирующий фактор, который может помочь людям поддерживать психосоциальную адаптацию в течение периодов стресса. Однако в настоящее время нет адекватного понимания многих механизмов преодоления. [27]

Психологическое предназначение преодолевающего поведения состоит в том, чтобы наилучшим образом адаптировать человека к различным ситуациям путем овладения, ослабления или смягчения этих требований и тем самым понизить стрессовое воздействие ситуации. Понятие преодоление охватывает широкий спектр человеческой активности,

включая в себя все виды взаимодействия субъекта с внутренними и внешними условиями, т. е. характеризующими психологические особенности субъекта и специфику решаемой задачи. [28]

В зарубежной и отечественной психологии можно выделить три подхода к проблеме преодоления. Первый подход рассматривает преодоление с точки зрения динамики эго как способы психологической защиты, ослабляющие психическое напряжение. Второй подход рассматривает преодоление в терминах черт личности – как постоянную предрасположенность отвечать на стрессовые события определенным образом. В третьем, наиболее распространенном, подходе преодоление понимается как динамический процесс, специфика которого определяется не только ситуацией, но и степенью активности личности, направленной на решение возникших проблем при столкновении ее со стрессовым событием.

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

В качестве альтернативного подхода С. Хобфолл (1994) предложил многоосевую модель «поведения преодоления» и опросник SACS, построенный на ее основе. В отличие от предыдущих моделей преодолевающее поведение рассматривается как стратегии (тенденции) поведения, а не как отдельные типы поведения. [29]

Предложенная модель имеет две основные оси: просоциальная - асоциальная, активная - пассивная и одну дополнительную ось: прямая-непрямая. Данные оси представляют собой измерения общих стратегий преодоления. Введение просоциальной и асоциальной оси основывается на том, что:

а) многие жизненные стрессоры являются межличностными или

имеют межличностный компонент;

б) даже индивидуальные усилия по преодолению имеют потенциальные социальные последствия;

в) действие преодоления часто требует взаимодействия с другими людьми.

К тому же обращение к индивидуальному и социальному контексту преодоления дает возможность более сбалансированного сравнения между мужчинами и женщинами.

В зарубежной психологии преодолевающего поведения обнаружено, что мужчины чаще направляют свои усилия по преодолению непосредственно на проблему, вызвавшую стресс (Проблемно-ориентированное «поведение преодоления»), в то время как женщины с большей вероятностью направляют свои усилия на управление своими эмоциональными реакциями на стресс (эмоционально-ориентированное «поведение преодоления») или используют стратегию избегания. Можно предположить, что эмоционально-сфокусированное преодоление является менее эффективным и чаще связано с психологическим дистрессом, чем проблемно-сфокусированное. Однако выбор мужчинами решения проблем может быть результатом проблемно-ориентированных требований, с которыми они сталкиваются, в противоположность эмоционально-ориентированным требованиям, с которыми встречаются женщины. То есть тендерные различия в преодолении могут в большей степени быть продуктом окружения, в котором находятся мужчины и женщины, чем функцией тендера. [123]

Традиционно считается, что мужчины справляются со стрессом активно, но активный подход может в некоторых случаях быть асоциальным, а проблемно-ориентированный – пассивным (например, пассивно-агрессивным). И наоборот, считается, что женщины справляются с трудностями более пассивно, чем мужчины. Однако поиск социальной поддержки и оказание такой поддержки другим являются активными и

просоциальными формами преодоления, и женщины используют их чаще, чем мужчины. К тому же если не брать в расчет асоциальные формы активного преодоления, то женщины и мужчины не будут сильно отличаться. [30]

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

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

Оснащение. Опросник SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994) и «ключ».

Порядок работы. Испытуемым предлагается оценить по 5 балльной шкале особенности своего поведения в сложных (стрессовых) ситуациях.

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

Путь совершенствования 4. Диагностический опросник психологического климата группы. (Приложение).

Для изучения социально-психологического климата коллектива применялся «Диагностический опросник психологического климата группы». [31]

Психологический климат трудового коллектива понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов коллектива к коллективу как целому.

Вопросы 6-13 направлены на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов. Каждый компонент тестируется тремя вопросами: эмоциональный: 6,8,12; когнитивный: 9А, 9Б, 11; поведенческий: 7,10,13. Ответ на каждый из этих вопросов оценивается как +1, 0 или -1. Для целостной характеристики отдельного компонента сочетания ответов каждого участника на вопросы обобщаются следующим образом: положительная оценка получается при сочетаниях: +++, ++0, ++-; отрицательная оценка – при сочетаниях: - - -, - - +, - - ; при сочетаниях: 000, 00- , 00+ - оценка неопределенная (противоречивая). Далее для каждого компонента подсчитывается средняя по группе оценка. Например, для эмоционального компонента:

$$\bar{X} = (\sum^+ - \sum^-) / n$$
, где \sum^+ - количество положительных ответов, содержащихся в столбце «эмоциональный компонент»; \sum^- - количество отрицательных ответов, содержащихся в столбце «эмоциональный компонент», n – количество участников опроса.

Полученные средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. Этот континуум подразделяется на три части: от -1 до - 0,33 - отрицательные оценки; от -0,33 до +0,33 – противоречивые или неопределенные оценки и от +0,33 до +1 – положительные оценки. Соотношение оценок трех компонентов – эмоционального, когнитивного и поведенческого – позволяет охарактеризовать психологический климат как положительный, отрицательный или неопределенный (противоречивый). [125]

В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности на уровне понятий «нравится

— не нравится», «приятный — неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание - нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерий когнитивного компонента-переменная «знание — незнание особенностей членов коллектива». [32]

Респонденты оценивают следующие стороны трудовой ситуации: работа в целом, состояние оборудования, равномерность обеспечения работой, размер зарплаты, санитарно-гигиенические условия, отношения с непосредственным руководителем, возможность повышения квалификации, разнообразие работы, уровень организации работы, степень влияния руководителя на дела коллектива. Анализ этих оценок дает качественно-количественное описание социально-психологического климата группы и выявить наиболее «узкие» места, требующие коррекции.

Анализ ответов на вопросы 1,2 и 5 позволяет выявить группы с положительной, неопределенной и отрицательной производственной установкой или, другими словами, с положительным, неопределенным (противоречивым) и отрицательным отношением к работе. Ответы на вопрос 4 позволяют проанализировать соотношение официальной и неофициальной структуры группы, то есть соотношение руководства и лидерства. Ответы на вопрос 3 позволяют дать краткую характеристику деловых и личных качеств руководителя. [16]

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

прекращение и подавление конфликтов; предупреждение и разрешение.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Историко-педагогический анализ проблемы управления конфликтами позволяет выделить этапы, основные противоречия и тенденции ее развития, оценить состояние в современных условиях и прогнозировать изменения в будущем. На протяжении длительного времени с конца 30-х годов XXв. в части педагогической литературы не признавалось наличие противоречий и конфликтов в жизни коллективов, или же подчеркивались только негативные стороны данного явления. Параллельно развивался взгляд на конфликты, как на неотъемлемую составную часть нормальных взаимоотношений в обществе.

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. 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.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации - отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта

закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность. Таким образом, управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

**ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ «ДЕТСКИЙ САД № 18 «РОСИНКА» С.
ФИЛИМОНОВО**

2.1. Анализ эффективности процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Образовательное учреждение Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново организовано в 1979 году.

Сфера деятельности – оказание образовательных услуг.

Учредитель: Чебаркульский муниципальный район Челябинской области.

Стартовым и уставным капиталом являются финансовые средства, выделяемые учредителем из районного бюджета.

Осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным: Администрацией Чебаркульского муниципального района Челябинской области от 19.04.2018 г.

Устав выстроен в соответствии с типовым и включает в себя: I. Общие положения

II. Организация образовательного процесса ДОУ

III. Права и обязанности обучающихся и работников ДОУ

IV. Финансирование, хозяйственная деятельность и имущество ДОУ

V. Управление ДОУ

VI. Реорганизация и ликвидация ДОУ

VII. Заключительные положения

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

1. Обеспечение дошкольного образования в рамках федерального государственного стандарта.
2. Разработка и утверждение образовательных учебных планов и программ.

В структуру управления (Приложение) ДООУ входят:

- общее собрание работников образовательной организации;
- педагогический совет;
- родительский совет.

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

В состав администрации входят опытные, высококвалифицированные руководители:

- Халикова З.Ш. – заведующий;
- Соломко И.В. – старший воспитатель;
- Варламова С.В. – заведующий хозяйственной частью.

Деятельность ДООУ регламентируется следующими локальными актами:

- Устав ДООУ;
- Положение о педагогическом совете;
- Положение совете работников образовательной организации;
- Положение о родительском комитете;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Правила приема в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с.

Филимоново.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого

административного подчинения).

ДОУ относится к линейной связи, так как работники подчиняются администрации ДОУ.

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

Расписание непосредственно образовательной деятельности составляется 1 раз в год в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, требованиями СанПиНа и утверждается заведующим ДОУ.

Мониторинг знаний и умений воспитанников является обязательным компонентом образовательного процесса и строится в соответствии с нормативными документами (Типовое положение об образовательной организации, Положение об итоговом и промежуточном мониторинге воспитанников ДОУ, учебный план и график учебного процесса. Являясь диагностикой результатов реализации образовательных программ, он позволяет судить об эффективности обучения.

В ДОУ сложилась система управления качеством образования, построенная на принципах гуманистического взаимодействия.

В структуру управления качеством входят:

- педагогический совет;
- родительский комитет.

Мероприятия, обеспечивающие контроль качества:

- анализ промежуточного и итогового мониторинга;
- теоретические педсоветы по изучению элементов системы менеджмента качества;

- заседания МО по результатам мониторинга воспитанников по образовательным областям и, как следствие, поиск новых эффективных

технологий организации непосредственно образовательной деятельности;
 -внедрение технологии «Индивидуальный образовательный маршрут».

Кадровый потенциал образовательной организации можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1 – Кадровый потенциал МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Показатель	Количество человек	В % от общего количества педагогов
Всего педагогов	15	100
в том числе штатных	15	100
Внутренних совместителей	4	27
Внешних совместителей	0	0
Имеют образование Высшее	9	60
Среднее специальное	6	40
Имеют квалификационную категорию Высшую	4	27
Первую	6	40
Соответствие занимаемой должности	4	27
Без категории	1	7
Имеют педагогический стаж До 5 лет	1	7
До 10 лет	4	27
Более 10 лет	10	66

В исследовании принимал участие педагогический коллектив дошкольной образовательной организации:

- педагоги – 14 человек,
- администрация – 2 человека.

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

В результате определения стиля поведения в конфликтной ситуации педагогов и администрации ДОУ получены следующие данные,

отображённые на рисунке 1.

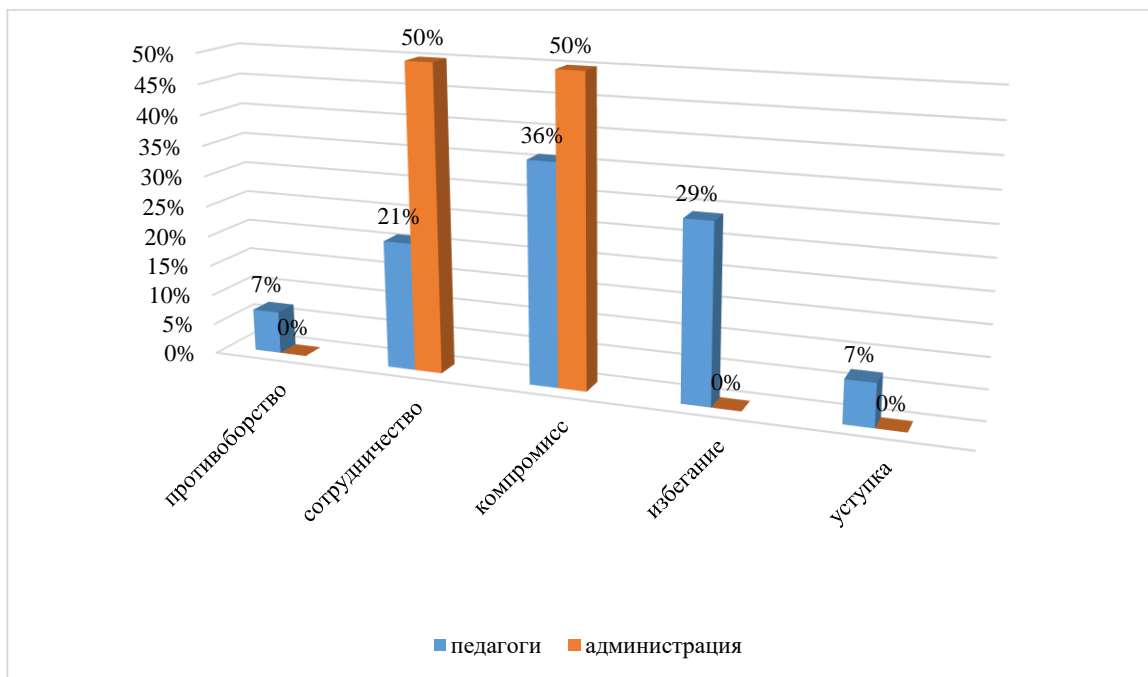


Рисунок 1 - Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К.Томаса между педагогами и администрацией образовательной организации

Сравнительный анализ показывает, что пятая часть (21%) педагогов и половина (50%) администрации выбирают сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах.

Следует отметить, что 36% педагогического коллектива и 50% администрации отдают предпочтение стилю компромисса, который заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех сторон, принимающих участие в конфликте, что стороны не желают портить межличностные отношения и пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки.

Стратегию избегания выбрали 29% педагогов. Это люди, которые

отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уходят от ответственности за решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Тенденция уйти от конфликта присутствует и в стратегии уступки, которую выбрали 7% педагогов. Это говорит о том, что у небольшой части коллектива направленность на личные интересы низкая. Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются главные спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

Последнюю позицию в выборе стратегий поведения в конфликтных ситуациях занимает противоборство, которое характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Поэтому стратегию противоборства выбрали лишь 7% педагогов.

В образовательной организации были проведены исследования моделей поведения педагогов и администрации в неблагоприятных стрессовых ситуациях.

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

Исследование активной стратегии преодоления затруднений

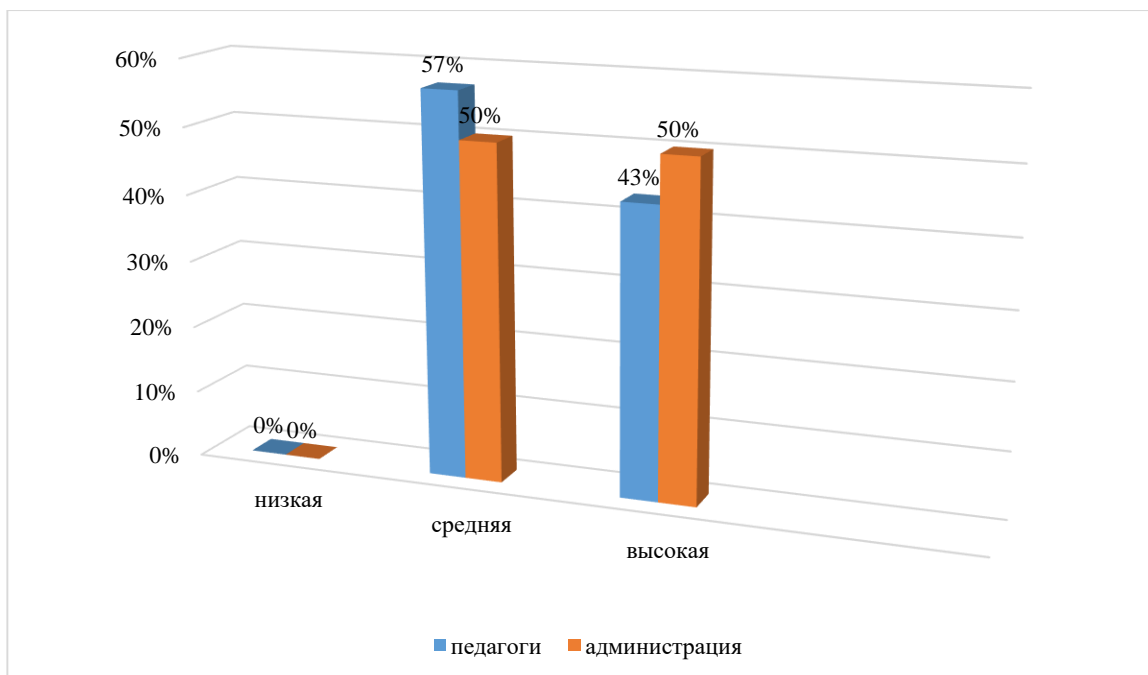


Рисунок 2 - Распределение показателей активной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

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

Исследование пассивной стратегии преодоления затруднений

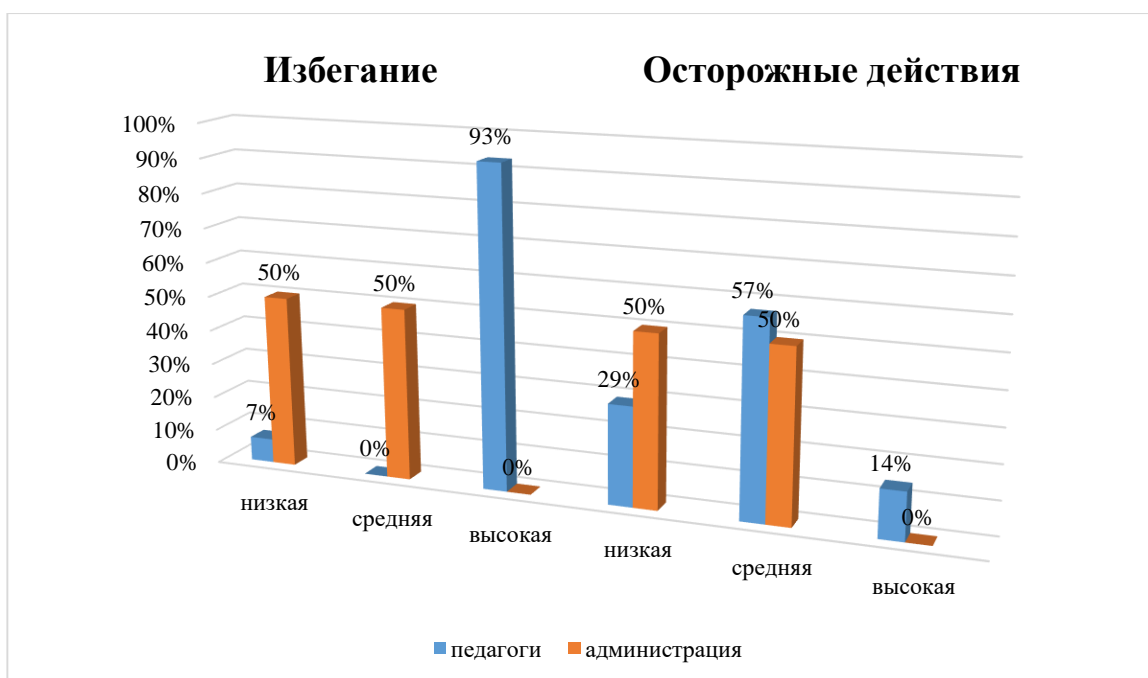


Рисунок 3 - Распределение показателей пассивной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией

Как мы видим, 93% педагогического коллектива в конфликтных ситуациях предпочитают найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя администрации заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места; по возможности избегают решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия, в то время, как администрация (100%) не откладывает решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама. Половина педагогического коллектива в плане преодоления затруднений проявляют осторожность, всегда очень тщательно взвешивают возможные варианты решений; считают, что лучше быть осторожным, чем подвергать себя опасности. Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о небольшом преобладании пассивной стратегии преодоления затруднений над активной стратегией и у администрации, и у педагогов. Это свидетельствует о том, что существуют профессиональные ситуации, где и педагоги, и администрация активно действуют в направлении разрешения профессиональных затруднений, однако при разрешении профессиональных затруднений педагоги надеются на администрацию

(разработка четких критериев оценки деятельности, налаживание адекватной обратной связи, повышение качества условий трудовой деятельности, характера руководства и т.д.).

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

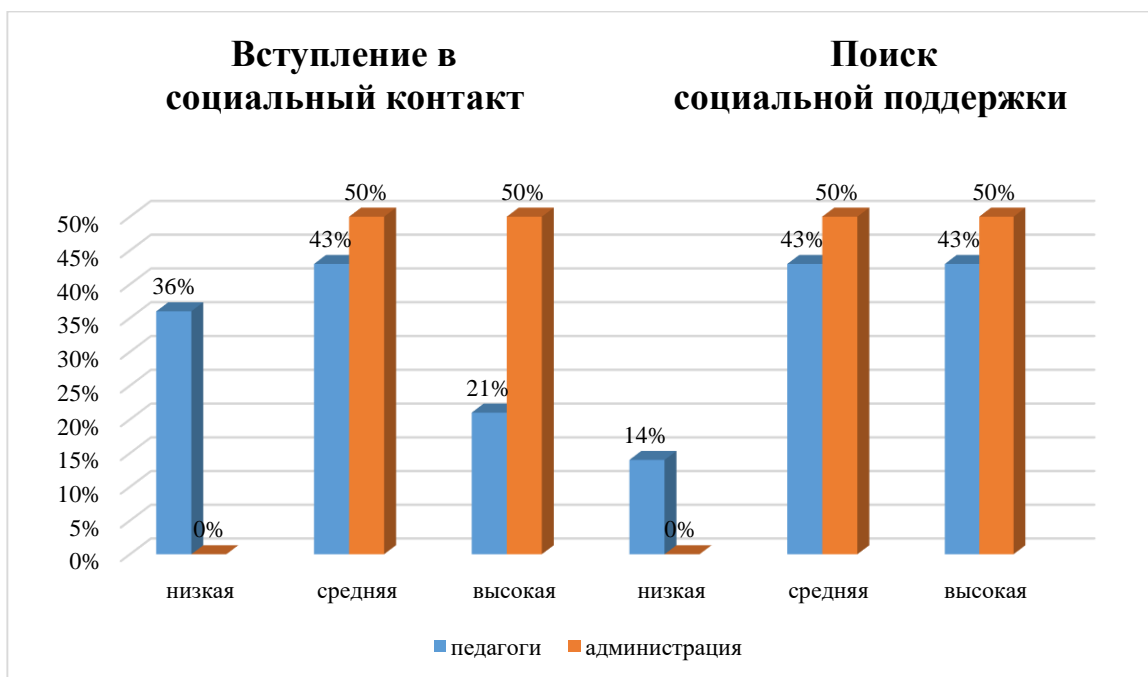


Рисунок 4 - Распределение показателей просоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

Исследование показывает, что администрация образовательной организации (100%) активно использует такие действия как вступление в социальный контакт и поиск социальной поддержки при разрешении профессиональных затруднений, а значит в критических ситуациях действует сообща с другими, зная, что совместные усилия принесут больше пользы при решении сложных задач; находит поддержку извне, готова обсуждать и преодолевать трудности совместно со своими коллегами.

Треть коллектива педагогов не идут на объединение с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию; не стремятся оказать помощь при решении общих проблем. Педагоги больше ожидают социальной

помощи, советуясь с друзьями или близкими о том, как бы они поступили в той или иной ситуации, и лишь 21 % из них активно вступают в социальный контакт, считая, что общение с другими людьми обогатит их жизненный опыт.

Исследование асоциальной стратегии преодоления затруднений

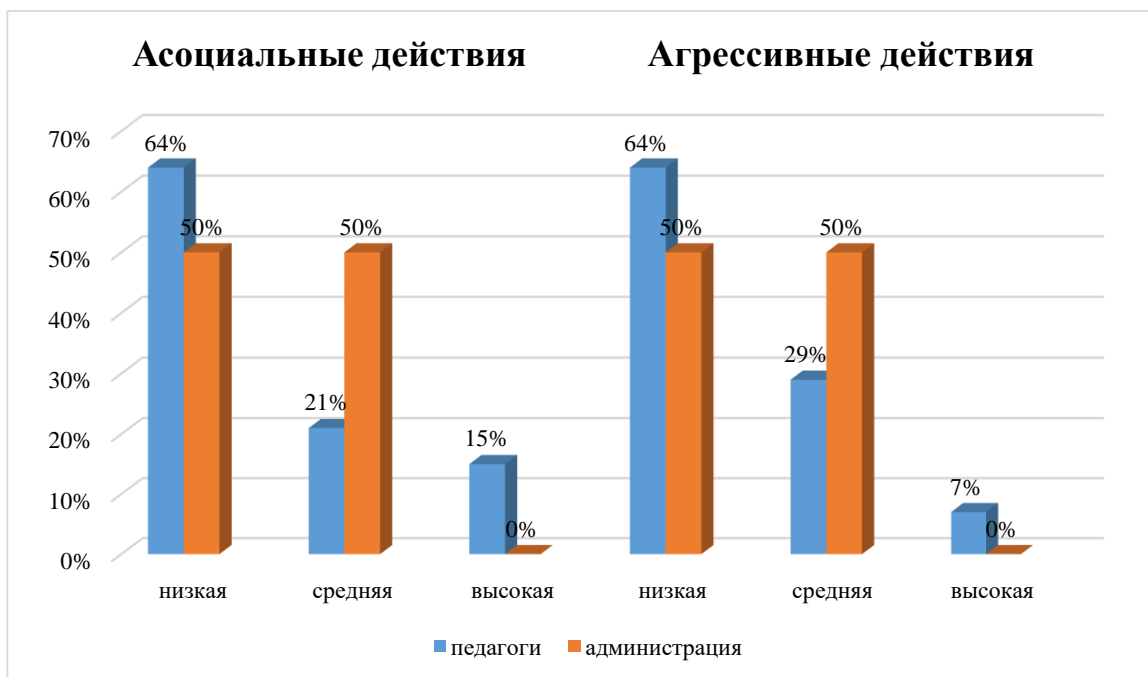


Рисунок 5 - Распределение показателей асоциальной стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией образовательной организации

Таким образом, мы фиксируем схожие стратегии преодоления затруднений группой администрации и педагогов. Большинство педагогов (64%) и администрации (50%) не стремятся применять асоциальные действия. Администрация не стремится демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета; действуя быстро и решительно, не пытается заставить других врасплох. Да и педагоги не ставят свои личные интересы выше общественных.

Такая же ситуация складывается при выборе агрессивных методов поведения. И педагоги (64%), и администрация (50%) стараются решать проблемы спокойно, не выходя из себя; в значимых и конфликтных ситуациях агрессии не проявляют.

Таким образом, руководители и педагоги ОУ не демонстрируют сопротивление нововведениям, выражающееся в применении агрессивных действий при столкновении в каком-либо профессиональным затруднением.

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

Исследование прямой стратегии преодоления затруднений

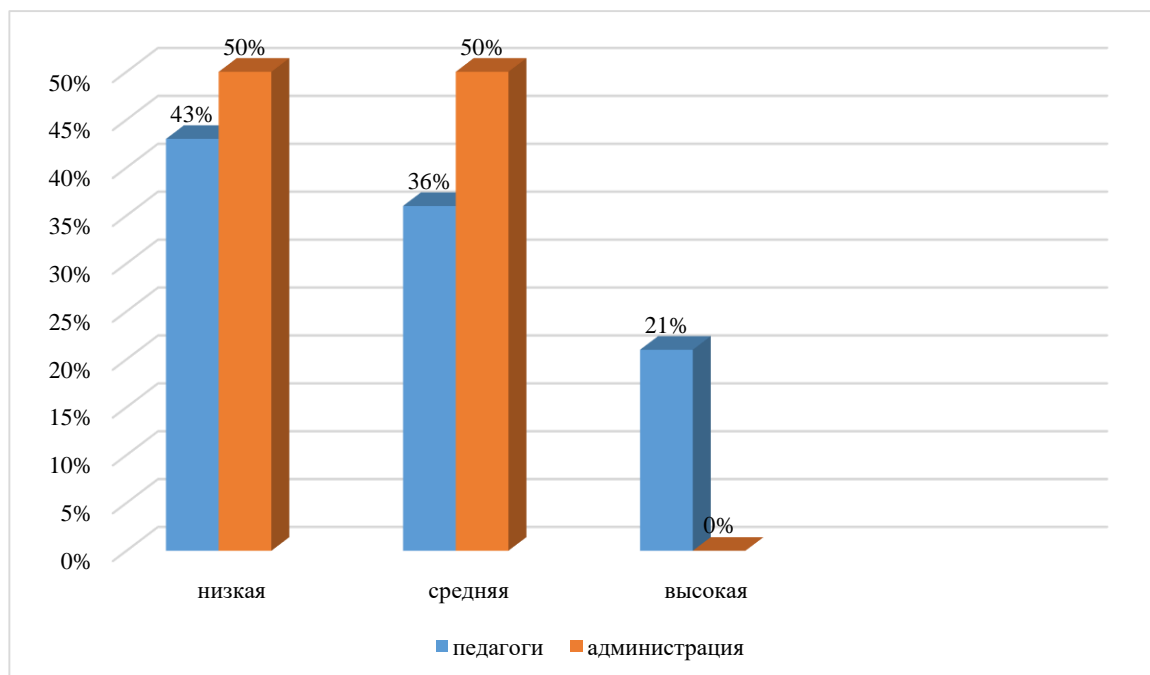


Рисунок 6 - Распределение показателей прямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией

Таким образом, большинство педагогов (43%) и половина администрации (50%) образовательной организации в преодолении профессиональных затруднений предпринимают действия импульсивного характера: при принятии решения больше полагаются на интуицию, действуют в соответствии с решением, которое первым приходит в голову, действуют под влиянием первого порыва. Это вполне объясняется тем, что педагоги и администрация ОУ находятся на этапе адаптации к новым условиям, что влечет за собой недостаточное рефлексивное отношение к профессиональной деятельности.

Исследование не прямой стратегии преодоления профессиональных

затруднений

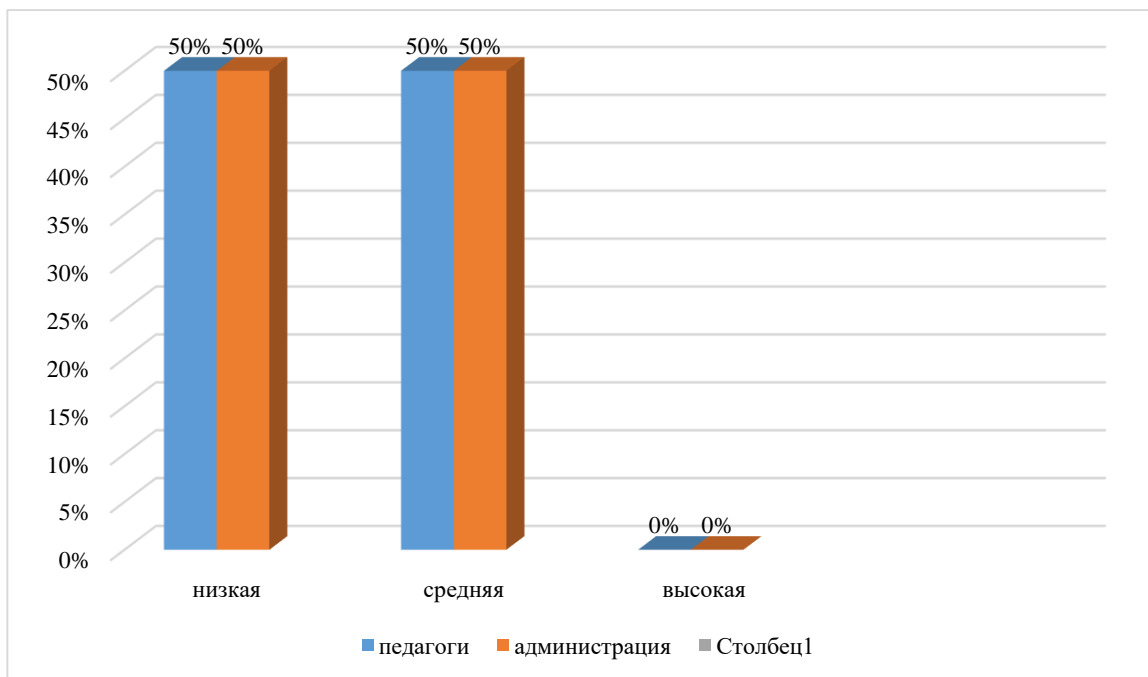


Рисунок 7 - Распределение показателей непрямой стратегии преодоления затруднений между педагогами и администрацией ДОУ

Как мы видим, половина педагогов (50%) и администрации (50%) в преодолении профессиональных затруднений не предпринимают действия манипулятивного характера: для достижения целей им не приходится хитрить, подыгрывать другим людям, скрывать истинные намерения и т.д.

Итак, анализ стратегий преодоления профессиональных затруднений педагогов и администрации образовательной организации показал, что в настоящее время в большей степени предпринимаются осторожные действия,

некоторые затруднения избегаются субъектами образовательного процесса. При этом руководители ОУ стремятся получить поддержку и активно вступают в социальный контакт, тогда как педагоги ждут оказания поддержки, но не желают вступать в социальный контакт (что, скорее всего, говорит о неверии в возможность поддержки).

Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

С целью выявления причин конфликтных ситуаций в педагогическом

коллективе образовательной организации было проведено анкетирование, результаты которого представлены ниже.

1. На вопрос «Ваше отношение к конфликтам?» ответы распределились следующим образом (рисунок 7):

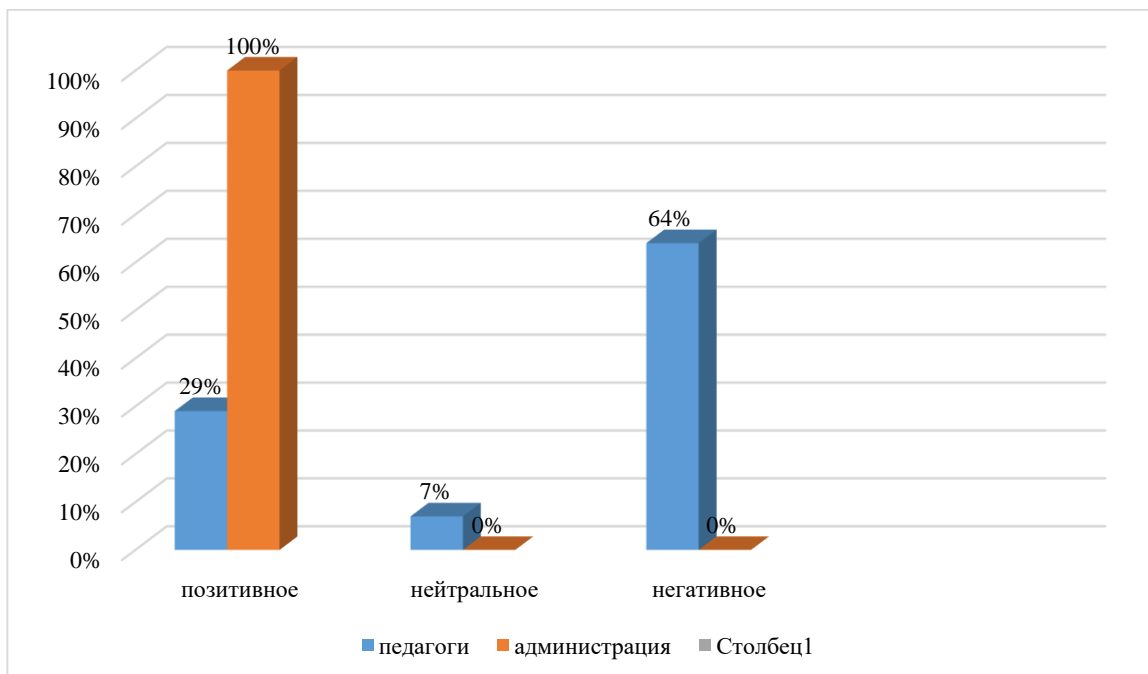


Рисунок 7 - Отношение к конфликтам

По данным рисунка видно, что отношение администрации (100%) к конфликтам позитивное, тогда как у педагогов (64%) оно негативное. Это объясняется тем, что администрация, чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги пытается разрешить их с помощью убеждений. Администрация рассматривает конфликт как качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения целей.

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

3. На вопрос, «Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в педагогическом коллективе?», получены следующие данные (рисунок 8):

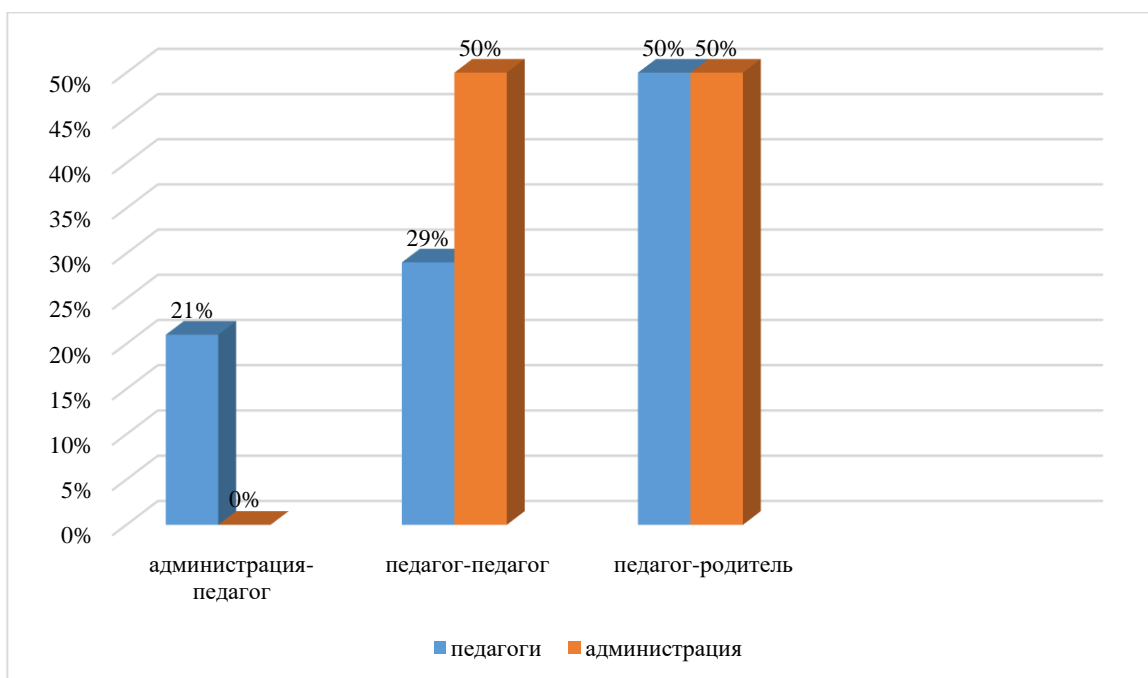


Рисунок 8 - Характер конфликтов в педагогическом коллективе

Мнение, что в педагогическом коллективе чаще встречаются конфликты педагог-родитель, совпало и у администрации (50%) и у педагогов (50%). Это сигнал о том, что необходимо педагогический коллектив обучать неконфликтному поведению с родителями.

4. На вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами?» ответы распределились следующим образом (рисунок 9):

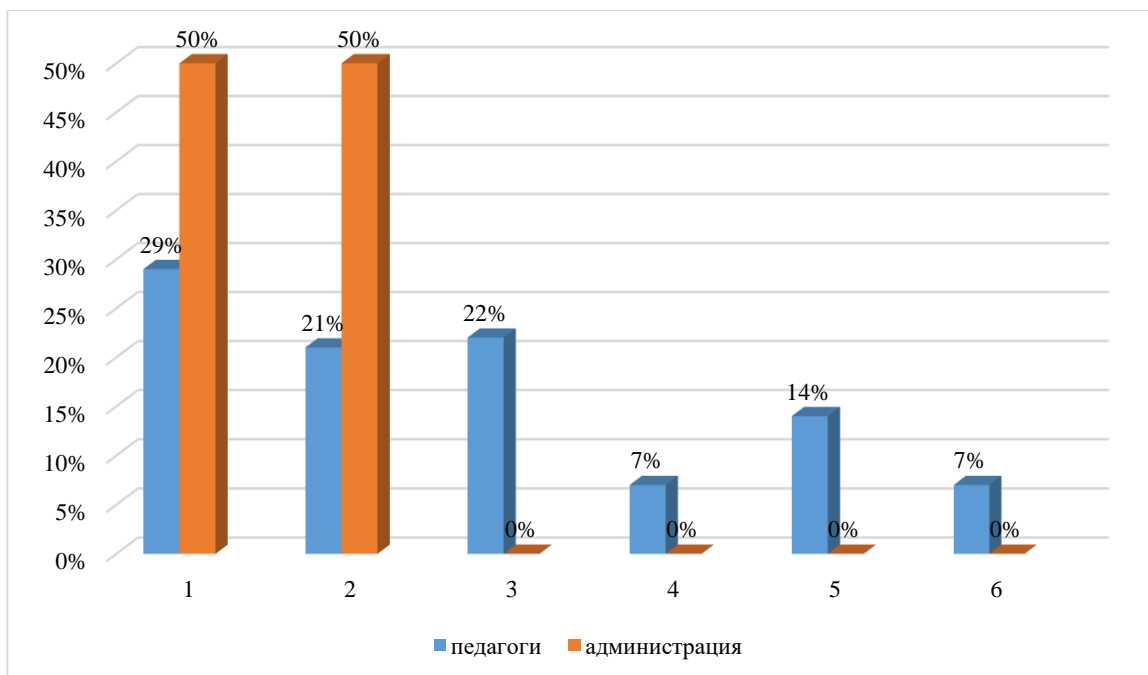


Рисунок 9 - Причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами

Почти треть коллектива (29% педагогов) и половина (50% администрации) считают, что основной причиной возникновения конфликтов между администрацией и педагогами является нарушение педагогами трудовой дисциплины; 21% педагогов и 50% администрации склоняются к такой причине, как игнорирование педагогами замечаний администрации; третью позицию занимает такая причина, как неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами; 7% педагогов склонны считать основной причиной конфликтов нарушение этики общения; 14% коллектива считают главной причиной конфликтов неспособность одной из сторон принять адекватное решение. И совсем немногие (7% педагогов) считают, что у администрации слишком высокие требования к коллективу. Следует отметить, что не были выбраны такие причины, как ошибки в подборе и расстановки кадров, ошибки в организации контроля, просчеты в планировании, что говорит о высоком профессиональном уровне работы администрации образовательной организации.

5. На рисунке 10 представлены ответы на вопрос «Каковы на Ваш

ВЗГЛЯД

наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом?»

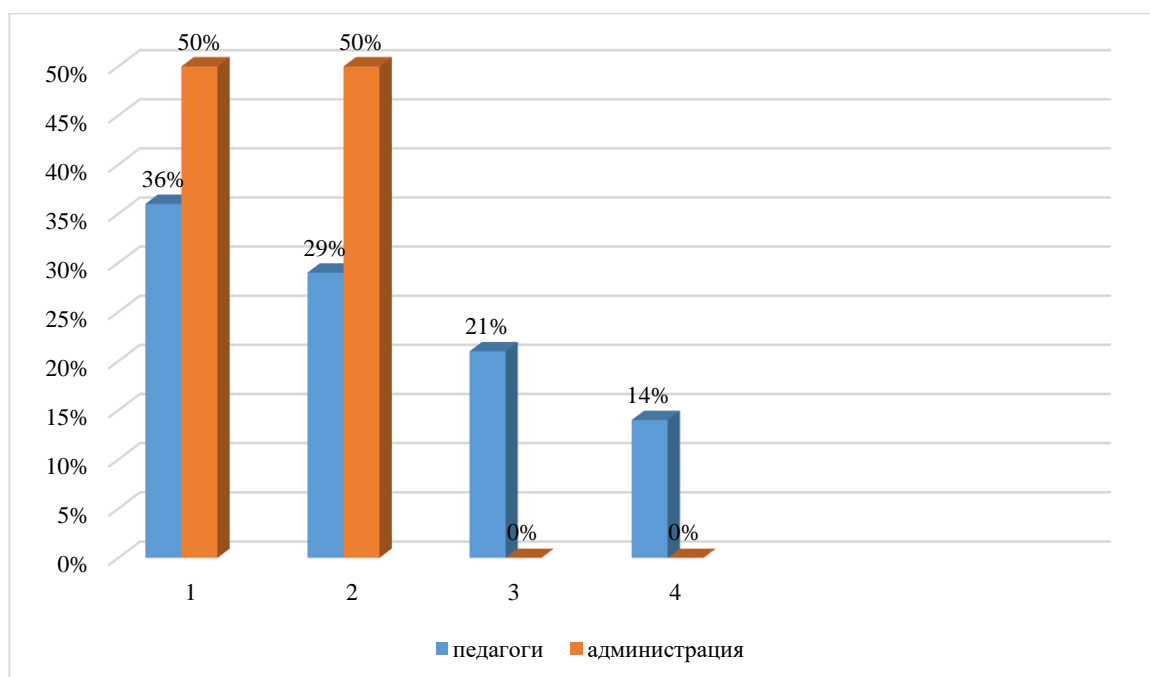


Рисунок 10 - Причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом

Наиболее значимыми причинами возникновения конфликтов между педагогом и педагогом оказались: 1 - невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом (36-50%); и 2 - несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему (29-50%). На третьем и четвертом месте - неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами и нарушение этики общения. Это говорит о том, что коллективу педагогов необходимо учиться работать в команде.

6. Ответы на вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и родителем?» распределились следующим образом (рисунок 11):

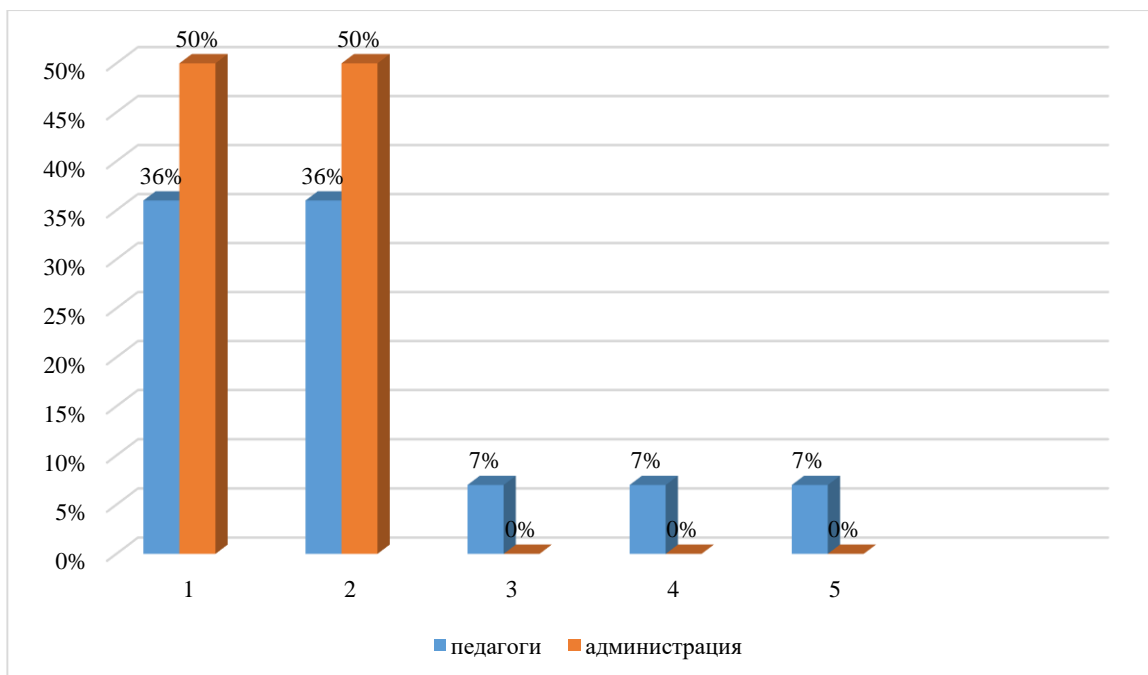


Рисунок 11 - Наиболее значимые причины возникновения конфликтов

между педагогом и воспитанниками

Данные диаграммы указывают на совпадение взглядов администрации и педагогов на наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогами и воспитанниками. Первая причина - нарушение дисциплины воспитанниками за время пребывания в образовательной организации, вторая - неуважительное отношение воспитанника к педагогу, третья - неуважительное отношение педагога к воспитаннику. Единичный выбор упал на такие причины как неприязнь воспитанника к педагогу и неприязнь педагога к воспитаннику. Как мы видим, педагоги занимают внешне обвинительную позицию, они не ищут причины возникновения конфликтов в себе, а ждут изменений от воспитанников.

7. На рисунке 12 отражено распределение ответов на вопрос «Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями?»

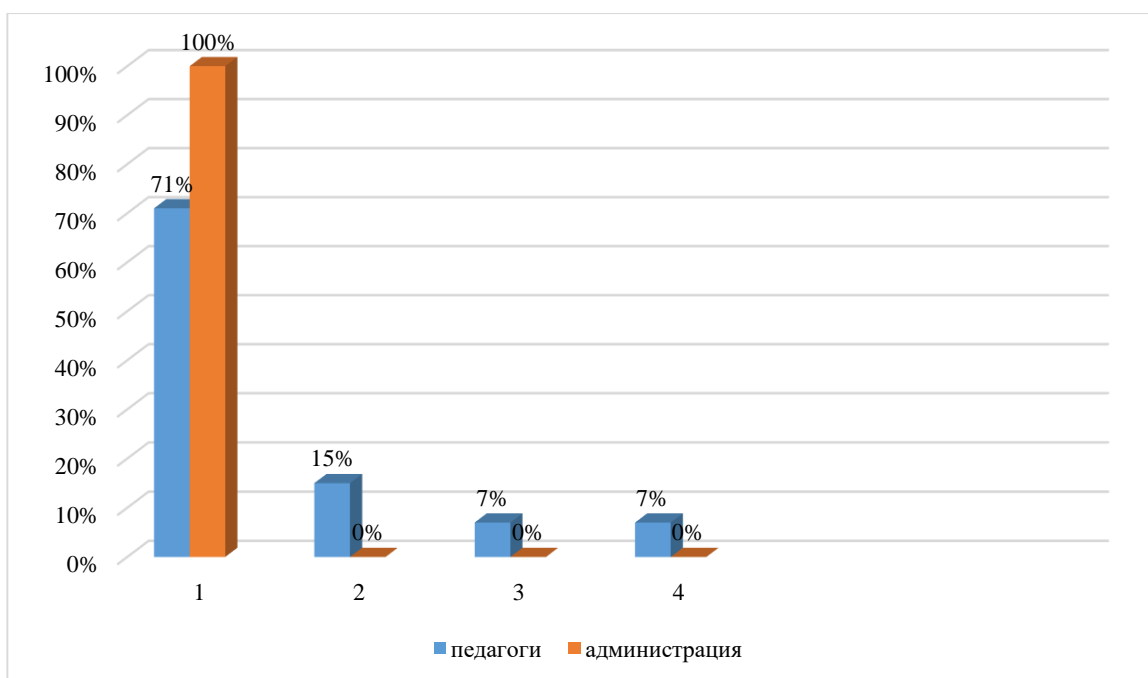


Рисунок 12 - Наиболее значимые причины возникновения конфликтов

между педагогом и родителями

Итак, 100% администрации и 71% педагогического коллектива образовательной организации считают основной причиной возникновения конфликтов между педагогами и родителями – это невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию обучающихся. И лишь немногие выделили основными причинами недовольство родителей результатами обученности воспитанников (0-15%), недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в детском коллективе (0-7%) и нарушение этики общения (0-7%).

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

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

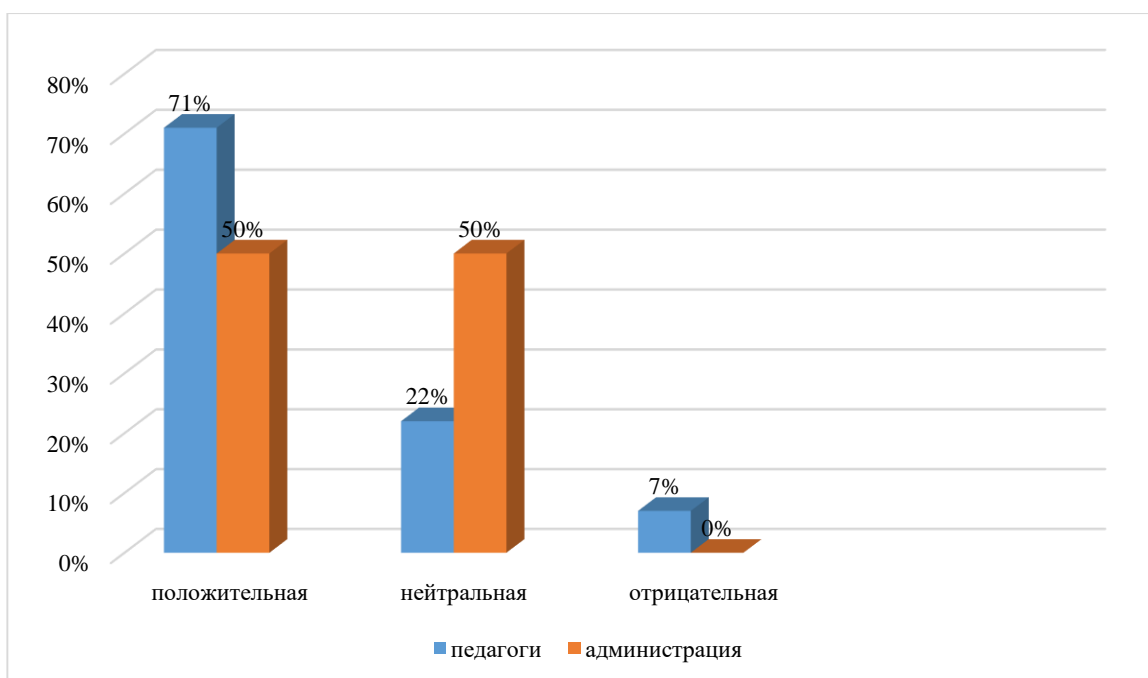


Рисунок 13 - Оценка эмоционального компонента

Анализируя данные по оценке эмоционального компонента, можно сказать, что большинство педагогов (71%) и половина администрации (50%) характеризуют членов коллектива как хороших, симпатичных людей, что им комфортно работать в коллективе, в котором царит атмосфера взаимопонимания и взаимного уважения. Для 22% педагогов и 50% администрации взаимные симпатии или антипатии ничего не значат, а 7% педагогов считают атмосферу в коллективе нездоровой, нетоварищеской.

Анализируя данные по оценке когнитивного компонента (рисунок 14), можно утверждать, что администрация владеет большей информацией о деловых и личных качествах членов коллектива, в то время как большая часть педагогов (57%) даже не задумываются над этим вопросом.

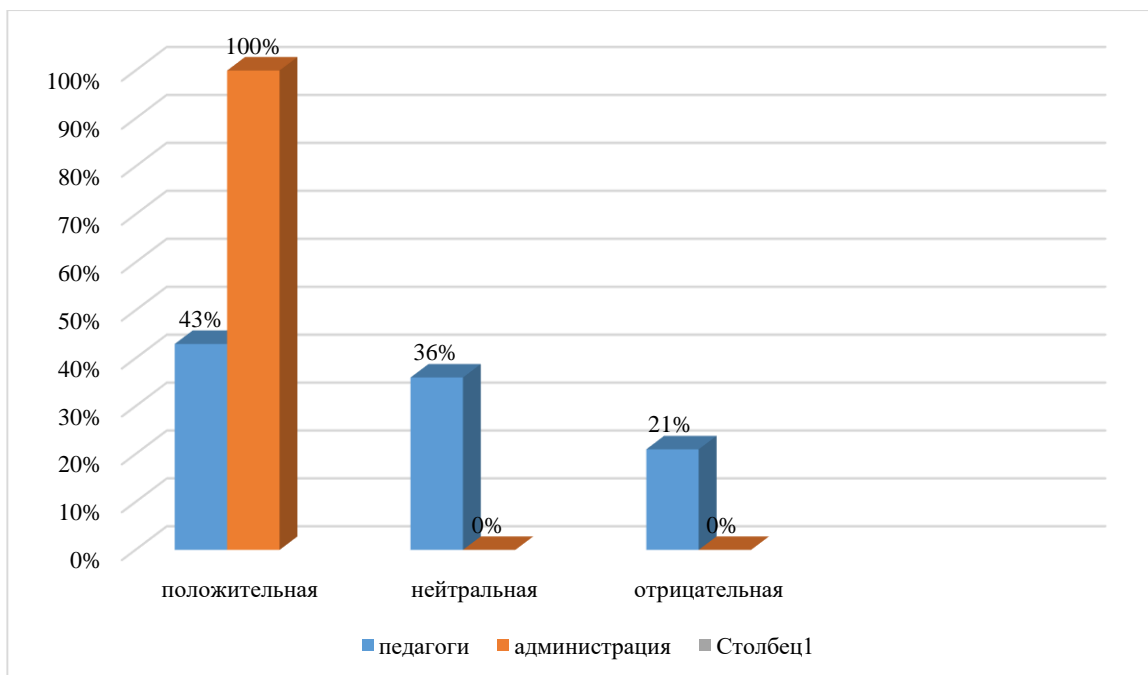


Рисунок 14 - Оценка когнитивного компонента

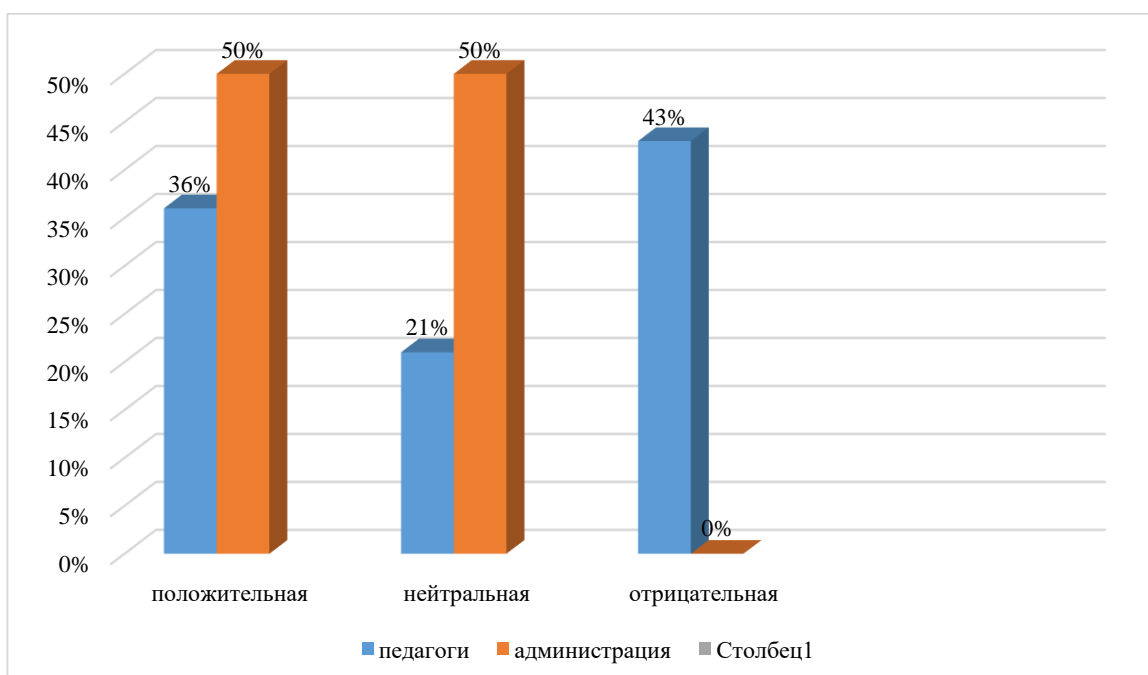


Рисунок 15 - Оценка поведенческого компонента

Анализ оценки поведенческого компонента (рисунок 15) свидетельствует о том, что члены администрации более сплочены между собой, они готовы к общению и вне работы, тогда как 43 % педагогов не стремятся к встречам с членами своего коллектива и не хотели бы даже жить близко друг от друга.

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

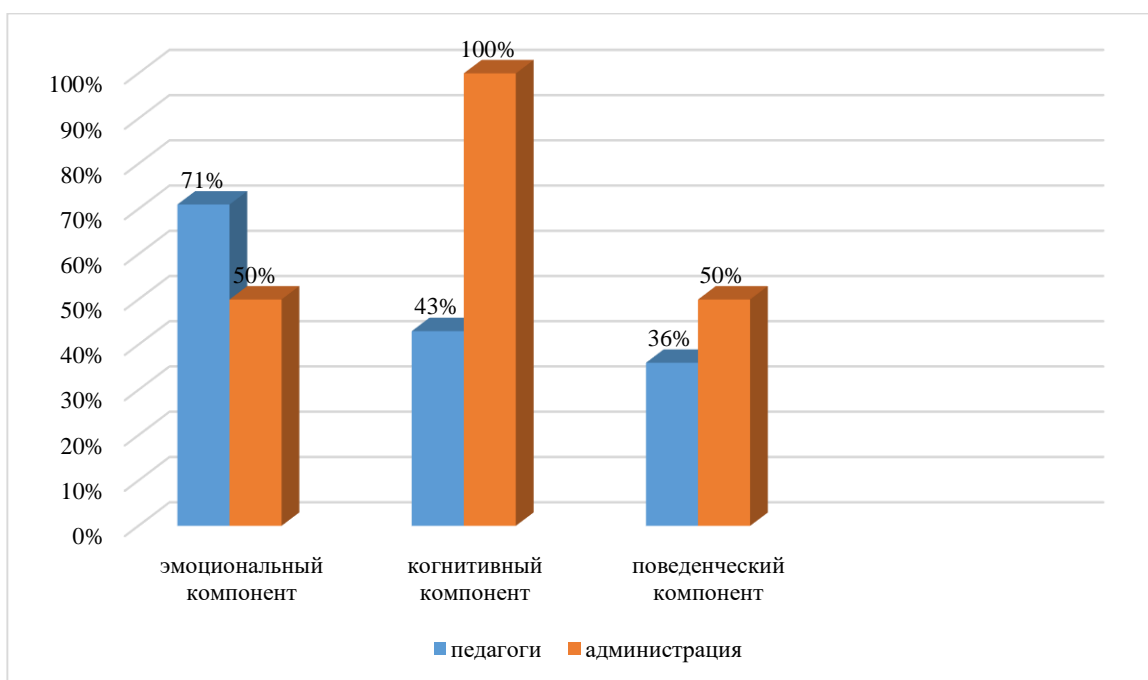


Рисунок 16 - Распределение показателей средних по группе оценок для эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов у педагогов и администрации образовательной организации

В целом соотношение оценок трех компонентов – эмоционального, когнитивного и поведенческого – позволяет охарактеризовать психологический климат коллектива как положительный, несмотря на то, что средние оценки когнитивного и поведенческого компонентов в группе педагогов – противоречивые и неопределенные. Руководству образовательной организации необходимо работать над вопросом сплочения коллектива, проводить больше мероприятий, в которых деловые и личностные качества педагогов раскрывались бы в полной мере. Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей, ведь коллектив образовательной организации имеет положительную производственную установку, на что указывают данные, представленные на рисунке 17.

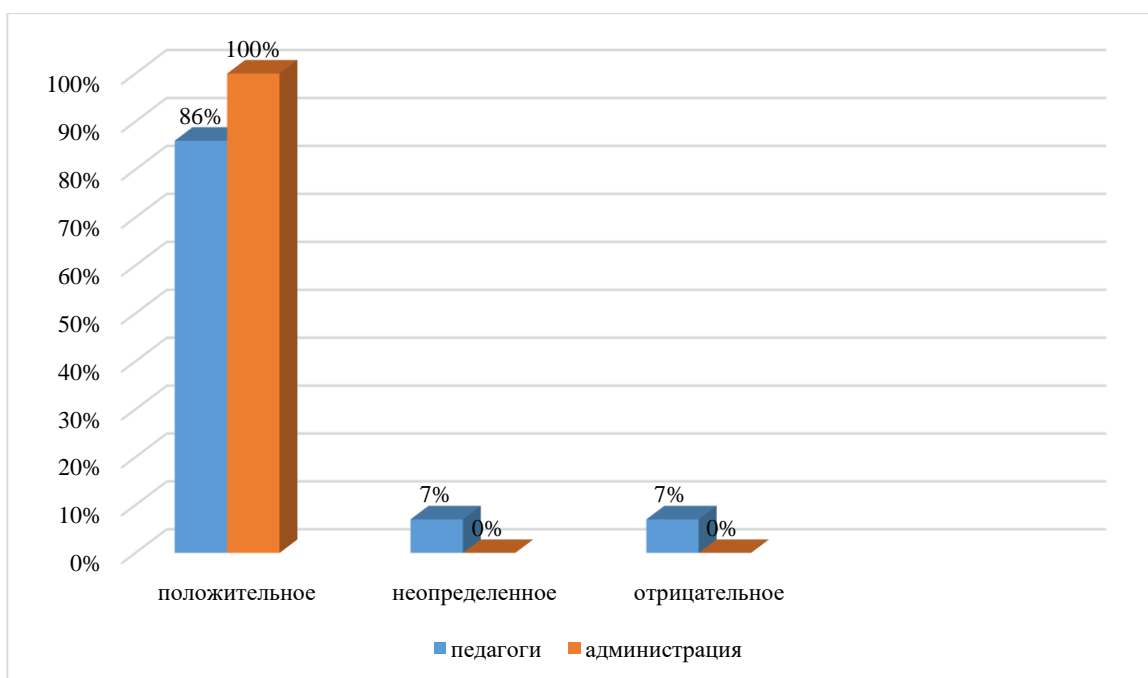


Рисунок 17 - Отношение к работе группы педагогов и администрации

Оценивая по пятибалльной шкале деловые качества руководителя, а именно: доброжелательность, справедливость, отзывчивость, способность разбираться в людях, требовательность, трудолюбие, общественную активность и профессиональные знания, коллектив оценил их в среднем на 4,8 балла. Это говорит о том, что руководитель данной образовательной организации пользуется уважением среди педагогов и его идеи будут поддержаны коллективом и воплощены в жизнь.

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

По мнению 14% педагогов работа коллектива организована хорошо и лишь 7 % педагогов не совсем удовлетворены организацией работы, они утверждают, что много времени расходуется впустую. Стоит обратить внимание на вторую позицию: большинство коллектива (72-100%) считают, что работа организована неплохо, но есть возможность улучшения, что указывает на то, что коллектив готов к радикальным изменениям.

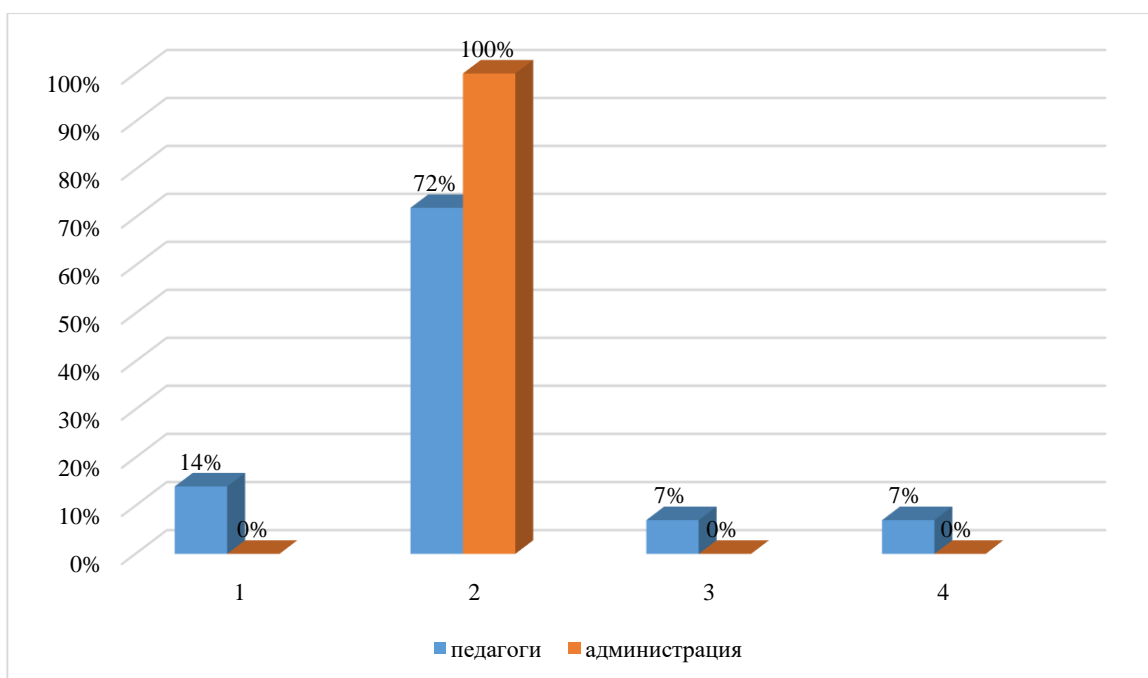


Рисунок 18 - Оценка организации работы коллектива

В каких направления необходимо вести работу руководителю по улучшению организации труда говорят данные гистограмм, представленных на рисунках 19 и 20, на которых приведены показатели удовлетворенности педагогического коллектива различными условиями работы.

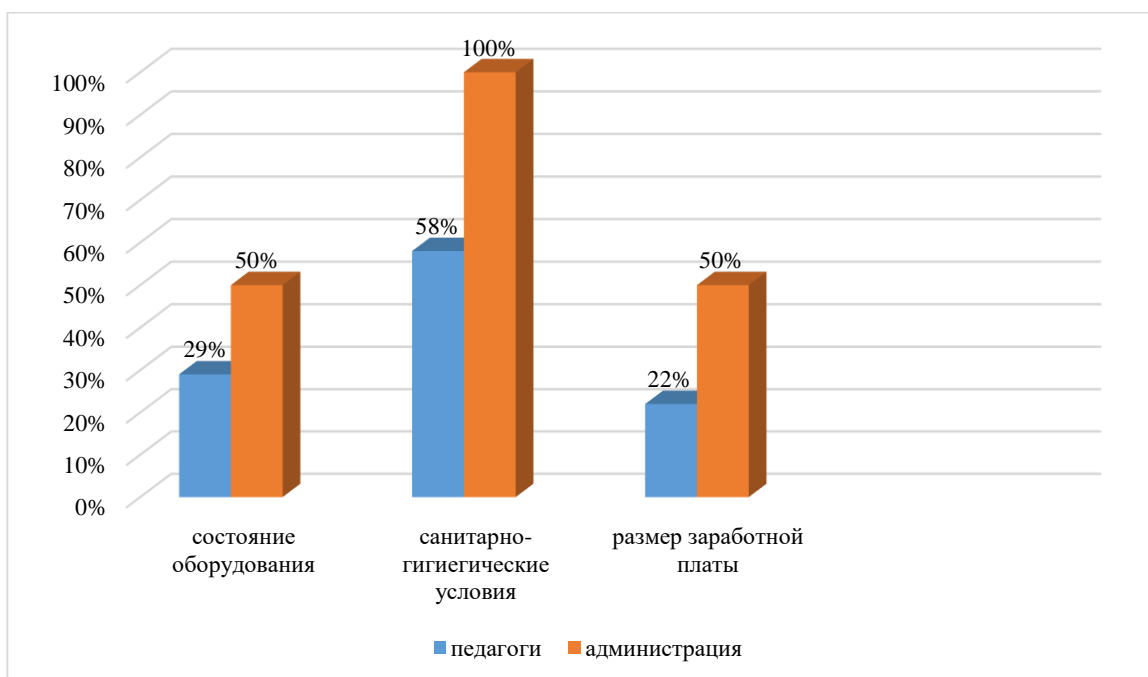


Рисунок 19 - Удовлетворенность коллектива различными условиями работы

Согласно представленным данным видно, что самая низкая степень удовлетворенности приходится на состояние оборудования и размер заработной платы. Это говорит о том, что руководителю следует провести мероприятия по обновлению устаревшего учебного оборудования, что необходимо больше внимания уделить материальному и психологическому стимулированию коллектива, т.к. часть коллектива нуждается в профессиональном признании.

Следует отметить, что коллектив склонен к радикальным изменениям, на что указывают довольно высокие показатели удовлетворенности педагогов разнообразием и равномерностью обеспечения работой, возможностью повышения квалификации. А всему способствуют хорошие отношения с непосредственным руководителем (рисунок 20).

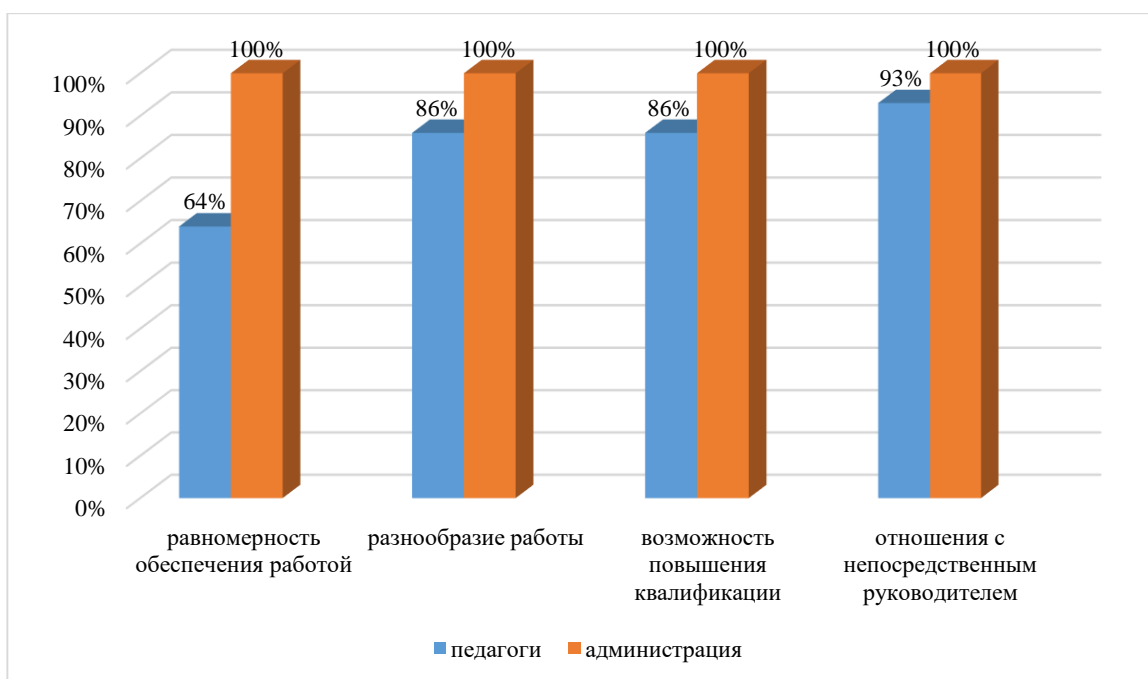


Рисунок 20 - Удовлетворенность коллектива различными условиями работы

Итак, подводя итоги нашему исследованию, сделаем акцент на те показатели, которые имеют значимые различия.

Стратегия противоборства в группе администрации значительно превосходит данную стратегию в группе педагогов. Это значит, что администрация применяет все доступные средства для достижения

поставленных целей, активно используя власть, силу закона, авторитет и т.д.

Значимые различия были получены по показателю стратегии уступка, т.е. у педагогов направленность на личные интересы низкая. Следовательно, в данном образовательной организации необходимо проведение мероприятий, способствующих разрешению проблем в педагогическом коллективе.

Значимые различия были получены по показателю стратегии избегания, следовательно, педагоги по возможности избегают решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия, позволяя администрации заняться решением проблем.

Значимые различия получены и по когнитивному компоненту. Это свидетельствует о том, что для педагогов нужны мероприятия, в которых в большей степени раскроются их деловые и личностные качества. Возможно это презентации опыта работы в рамках августовских конференций, или «Дней науки».

Заметны значимые различия по поведенческому компоненту. Это подтверждение того, что члены администрации более сплочены между собой, они проявляют единство в достижении общих целей. А чтобы повысить этот показатель в среде педагогов, необходимо создавать рабочие группы из педагогов по подготовке различных мероприятий.

Значимые различия присутствуют и в показателе отношения к работе, а значит, нужны мероприятия по повышению ценности работы педагогов.

Значимые различия были получены по показателю удовлетворенности зарплатой. Это указывает на неудовлетворенность зарплатой части педагогического коллектива, следовательно, необходимо повышать мотивацию в признании труда педагогов.

Анализ выявил значимые отличия и по показателю отношения к конфликтам. Это объясняется тем, что администрация чаще сталкивается с противоположностью позиций, мнений, оценок и идей, и чаще, чем педагоги пытается разрешить их с помощью убеждений. Педагоги же с

настороженностью относятся к конфликтам. И это не лучшая позиция. Им необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания. Для решения данного вопроса можно рекомендовать проведение рабочих совещаний по проблемным вопросам.

2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Управление конфликтами предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д. [4].

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

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.

8. Обращение к фактам.
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров).
10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению.
11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.
12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.
13. Повышение значимости партнера.
14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.
15. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

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

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

Рекомендация 1. Создание в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново централизованной кадровой службы, куда, наряду с обычным отделом кадров, вошла функция развития человеческого потенциала и формирования корпоративной культуры.

Кадровая служба (также HR, произносится эйч-ар, от англ. Human Resources — человеческие ресурсы) МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново — совокупность специализированных подразделений в

структуре МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново (с занятыми в них должностными лицами — руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново в рамках избранной кадровой политики.

Чтобы обеспечить профилактику конфликтов в организации менеджер по персоналу должен:

Обеспечить благоприятные условия для жизнедеятельности работников в образовательной организации.

Опосредованное, но существенное влияние на уровень конфликтности людей оказывают условия их деятельности и жизни. К ним в первую очередь можно отнести: наличие хорошей и перспективной работы (должности); возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; материальная обеспеченность семьи, условия работы членов семьи и обучения детей; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т. п.

К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих помещений; оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей; цветовое оформление рабочих помещений в спокойных тонах; наличие комнатных растений, аквариумов; отсутствие раздражающих шумов.

Кроме того, большое значение имеет содержание, социального. Справедливое и гласное распределение организационных ресурсов. Сюда можно отнести: Недостаток материальных ресурсов и их несправедливое распределение несправедливое распределение социальных и духовных ресурсов

По данным известного отечественного конфликтолога А. Я. Анцупова, каждый шестой конфликт, возникающий в организации, в той или иной

степени связан с недостатками в оценке деятельности работников.

Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.

Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные и предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям относятся: унижение руководителем личного достоинства подчиненного; определение размеров заработной платы и других форм материального поощрения; назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов; перевод сотрудника на новое место работы; увольнение сотрудника и. т. д.

Например, на предприятии освобождается должность, руководителем одного из структурных подразделений и на нее, как обычно, претендуют, и вполне обоснованно, несколько управленцев. Но на эту должность могут назначить не самого достойного из претендентов. В этом случае велика вероятность возникновения конфликтных ситуаций между назначенным сотрудником и претендентами, которые считали себя более достойными назначения. Конфликты, связанные с назначением на должность, можно было бы свести к минимуму, если вовремя внедрить на предприятии понятную, справедливую, известную всем сотрудникам нормативную процедуру конкурсного назначения на вышестоящую должность.

Оптимизация структуры МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка с. Филимоново

Предупреждение конфликтов тесно связано с оптимизацией структуры цеха, завода, образовательной организации, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Сотрудник службы персонала, как никто другой, представляет соответствие структуры МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново тем задачам, которые оно

решает в настоящий момент, неэффективная структура. Пример, неэффективная структура организации создает условия, когда в некоторых подразделениях существует функциональная перегруженность, в других — численная. -

Сбалансированность рабочих мест в образовательном учреждении

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, обязанности, и права должны быть зафиксированы в должностных инструкциях, ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению функциональных противоречий, которые, в конце концов, порождают межличностные конфликты работника как с коллегами по работе, так и с руководителями.

Профессиональный отбор

“Кого отберешь, с теми, и будешь работать” - эта аксиома кадровика, Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, является важным условием предупреждения конфликтов.

Подготовка компетентных менеджеров различных уровней Менеджера, прекрасно подготовленного, с солидным опытом управленческой деятельности, очень сложно подобрать извне, со стороны. Обычно управленцы растут в стенах своего ДООУ. Поэтому нужно создавать условия для профессионального роста любого работника, а тем более менеджера.

Соблюдение служебной этики. Помните, что:

- Управление людьми начинается с управления собой.
- Не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения - это уже предконфликтная ситуация.
- Ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость. Изучение подчиненных, интерес к ним как к

личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними, индивидуальный подход - вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

- Утаивание информации создает напряженность во взаимоотношениях.
- Учет ожиданий подчиненных.
- Подчиненные ожидают от руководителя: знания дела; умения наладить работу; видения перспективы; хорошего заработка; вежливого отношения к себе; уважения.

Для разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным нужно соблюдать некоторые правила.

1. Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предполагает. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ.

2. Аргументируйте свои требования в конфликте. Настойчивость в требованиях к подчиненному целесообразно подкрепить убедительностью доводов и правовыми нормами.

3. Умейте слушать подчиненного в конфликте. Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, а это затрудняет разрешение конфликта.

4. Вникайте в заботы подчиненного. Многие конфликты «по вертикали» возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной. Более разумное отношение начальника к интересам подчиненного, иногда даже демонстрация того, что его проблемы небезразличны для руководства, делает подчиненного сговорчивее, менее конфликтным и компромиссным.

5. Без особой нужды не идите на эскалацию конфликта с

подчиненным. После обострения конфликта его сложно разрешать, так как ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.

6. Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным — не лучший аргумент. Как показывают исследования, в 30 % конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик и т.п. Грубость является признаком того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово — вот основное средство воздействия на подчиненного и использовать его нужно для разрешения конфликта, а не его обострения.

7. Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного. Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на «Вы».

8. Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

9. Используйте поддержку вышестоящего руководства и общественности. Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на разрешение противоречия.

10. Не злоупотребляйте возможностями должностного положения. Должностное положение — солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу используют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

11. Не затягивайте конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.

12. Не бойтесь идти на компромисс. Особенно в тех случаях, когда у руководителя нет уверенности в своей правоте.

13. Если вы неправы в конфликте, то лучше не затягивать и уступить подчиненному. Необходимо найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (что обычно и бывает).

14. Помните, что конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель. Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

15. Конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель. Упрочению вашего авторитета будет способствовать умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

При соблюдении всех вышеперечисленных пунктов, конфликты в организации, между работниками и руководителями значительно сократятся.

Таким образом, практически все функции, которые выполняет служба персонала компании, “работают” на предотвращение конфликтных ситуаций в значительной степени могут, снизить общий уровень конфликтности между работниками. [20]

Основные цели и задачи Программы «Формирование корпоративной культуры образовательной организации»

На основе сложившихся базовых ценностей ДООУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново выстраивается следующая модель развития корпоративной культуры (таблица 2).

Таблица 2 – Модель развития корпоративной культуры МДОУ
«Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Компоненты корпоративной культуры	Идеальная модель	Цель	Способы формирования
Мировоззрение	Установка на положительное мировосприятие, вера в справедливость, понимание гармонии мира. Цель жизни человека – его развитие, помощь другим людям, позиция созидательности, самодостаточности	Сформировать позитивное мировосприятие	Встречи с интересными значимыми людьми, знакомство с положительными примерами жизни человека, приобщение к духовным ценностям общества
Организационные ценности	Миссия ДОУ в сохранении и распространении отечественной и мировой культуры, в подготовке конкурентоспособного специалиста, готового к саморазвитию. Все педагоги ДОУ знают и разделяют миссию, политику, стратегические задачи МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново. Каждый педагог выполняет свои собственные задачи по реализации миссии	Довести до сведения сотрудников миссию, политику и стратегические цели МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново. Добиться того, чтобы их разделяло большинство членов организации, личные цели сотрудников способствовали реализации целей организации, сотрудники идентифицировали себя с университетом, чувствовали гордость за принадлежность к нему	Обучение, коучинг с целью разъяснения и внедрения миссии, политики и задач МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново в системе внутрисадовского повышения квалификации, формирование положительного имиджа, работа с общественностью. Определение перспектив развития сотрудника, продвижение его по карьерной лестнице в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.
Нормы	Высоконравственное поведение преподавателей, соблюдение норм, правил поведения всеми, аморальное	Добиться знания и соблюдения норм и правил поведения в университете всеми	Ведение кодекса корпоративной культуры, формирование нетерпимости к аморальным

	поведение осуждается другими членами коллектива, оказывается помощь оступившимся сотрудникам.	сотрудниками	поступкам, работа корпоративных психологов.
Традиции	Соблюдение традиций, чествование и уважение ветеранов МДОУ № Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново организации, передача опыта старым работникам молодым	Добиться знания всеми сотрудниками истории и традиций, их поддержания, сформировать уважительное отношение к ветеранам МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново обеспечить преемственность поколений	Встречи с ветеранами, празднование юбилейных дат МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново, работа музея, работа с родителями для привлечения к педагогической деятельности.
Психологический климат	Атмосфера доверия, дружбы, сотрудничества. Коллектив – это сплоченная команда. Правильное распределение ролей	Добиться в каждом подразделении высокого уровня психологического климата.	Занятия с психологами, комнаты психологической разгрузки. Психологическая помощь группам (педагоги, родители)
Стиль управления	Демократичный. Социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными.	Добиться во всех подразделениях коллегиального стиля руководства. Руководитель-пример для подражания.	Провести аттестацию руководителей, помощь им через обучение; ротация кадров, обмен опытом путем командирования на другие рабочие места
Система коммуникаций	Свободный доступ к любой информации о состоянии дел в ДОУ (кроме коммерческой тайны). Периодическое проведение общих собраний, информация в Интернете, на досках объявления. Управление информацией.	Обеспечить своевременно достоверную информацию о делах МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.	Обучение во внутриобразовательной системе повышения квалификации, доступ к Интернету

Язык общения	Культура речи, деловой, научный язык	Сформировать умение грамотно говорить, использовать деловой и научный язык.	Уроки русского языка, риторики во внутриорганизационной системе повышения квалификации.
Одежда, атрибутика	Фирменная одежда, деловой костюм. Наличие атрибутики (фирменные блокноты, ручки, календари и т. д.)	Привить вкус в одежде, опрятность, деловой имидж.	Обучение этическим нормам в одежде сотрудников и студентов во внутриобразовательной системе повышения квалификации.

Развитие модели корпоративной культуры возможно в рамках систематизированных программных мероприятий.

Основные направления реализации Программы «Формирование корпоративной культуры образовательной организации» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные направления реализации Программы «Формирование корпоративной культуры образовательной организации»

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнители	Сроки исполнения
1.	1.1. Разработка Корпоративного кодекса МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново	Администрация	Сентябрь 2022 г
	1.2. Разработка нормативного правового обеспечения деятельности общественных организаций ДОУ.	Администрация	Октябрь 2022 г.
	1.3. Разработка изменений в трудовой договор педагогов ДОУ.	Администрация	Октябрь 2022 г.
	1.4. Разработка критериев оценки степени сформированности корпоративной культуры у сотрудников.	Администрация	Октябрь 2022 г.
	1.5. Разработка мотивационного механизма развития корпоративной культуры персонала.	Администрация	Октябрь 2022 г.
	1.6. Разработка рекомендаций по практической организации процесса дальнейшего формирования корпоративной культуры ДОУ.	Педагог-психолог	Октябрь 2022 г.
	1.7. Анализ и систематизация имеющихся локальных актов МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново с целью устранения противоречий, восполнения имеющихся	Администрация	Октябрь 2022 г.

	пробелов; издание единого сборника локальных актов ДОУ.		
2.	2.1. Разработка проекта «Госстандарт плюс»»; определение корпоративных требований к организации учебного процесса, контролю и управлению качеством подготовки специалистов, воспитательной работе. 2.2. Разработка маркетинговых и пиар-акций по продвижению корпоративного стандарта во внешнюю среду.	Администрация Администрация	Октябрь 2022 г. Октябрь 2022 г.
3.	3.1. Разработка внутрисадовской системы управления качеством подготовки воспитанников. 3.1.1. Создание необходимых условий для функционирования Службы качества. 3.1.2. Формализация состава и структуры сети ДОУ, разработка карты всех процессов, введение квалитетрической системы оценки процессов: формирование сети процессов ДОУ, (1 этап) разработка и стандартизация макетов описания процесса, (2 этап) разработка описания всех процессов с определением ключевых показателей их оценки (3 этап). 3.1.3. Разработка матрицы ответственности за процессы и за ключевые функции системы качества подготовки специалистов., в том числе в рамках выполнения внешних требований 3.1.4. Разработка внутренних стандартов ДОУ, регламентирующих функционирование его системы качества, а также должностные инструкции для всех категорий сотрудников. 3.1.5. Создание Совета по качеству. Разработка «Положения» о его деятельности. 3.1.6. Разработка и внедрение механизма функционирования подсистемы внутреннего аудита ДОУ. 3.2. Разработка системы мониторинга запросов внешних потребителей: учреждений начального образования, родителей. 3.3. Разработка системы мониторинга качества интеллектуального потенциала и профессиональной ориентированности абитуриентов. 3.4. Разработка и внедрение сопряженных учебных планов по учебной и воспитательной работе	Администрация Администрация Администрация Администрация Администрация Администрация Администрация Администрация Администрация	Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г. Ноябрь 2022 г.

	ДОУ в системе «ДОУ – НОУ».		
4.	<p>4.1. Разработка «Положения о мониторинге и оценке кадрового потенциала ДОУ, включающего систему необходимых условий и стимулов, направленных на более полную реализацию потенциала каждого сотрудника.</p> <p>4.2. Разработка внутрисадовской программы повышения квалификации и стажировок по изучению лучшего опыта в отечественных и зарубежных ДОУ.</p> <p>4.3. Разработка общесадовских подпрограмм: аттестации руководителей; ротации кадров.</p> <p>4.4. Организация обучения этическим нормам сотрудников во внутрисадовской системе повышения квалификации.</p> <p>4.5. Ежегодное проведение Дня открытых дверей ДОУ.</p>	<p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p>	<p>Декабрь 2022 г.</p> <p>Декабрь 2022 г.</p> <p>Декабрь 2022 г.</p> <p>Постоянно</p> <p>Постоянно</p>
5.	5.1. Разработка системы публичных рейтингов педагогов ДОУ: критериев оценки, периодичности проведения, источников информирования общественности.	Администрация	Декабрь 2022 г.
6.	6.1. Развитие балльно-рейтинговой системы оценки достижений воспитанников.	Администрация	Декабрь 2022 г.
7.	<p>7.1. Воспитание детей в традициях корпоративной культуры.</p> <p>7.2 Развитие партнерства «педагог - воспитанник» в программах дополнительного образования: организация спортивных праздников, субботников по благоустройству и др.</p>	<p>Педагоги ДОУ</p> <p>Педагоги ДОУ</p>	<p>Постоянно</p> <p>Постоянно</p>
8.	<p>8.1. Разработка системы корпоративных коммуникаций.</p> <p>8.2. Организация ежегодного конкурса творческих работ воспитанников «Традиции нашего детского сада».</p> <p>8.3. Организация выставок творческих работ педагогов и воспитанников (фото и изо работы и т.п.)</p> <p>8.4. Создание банка имиджевых материалов о ДОУ.</p> <p>8.5. Разработка системы социологического мониторинга общественного мнения о ДОУ (сотрудники, родители, внешняя среда).</p> <p>8.6. Актуализация содержания сайта ДОУ; разработка мер стимулирования активности сотрудников по подготовке и размещению материалов на сайте ДОУ; разработка программ повышения</p>	<p>Администрация ДОУ</p> <p>Старший воспитатель</p> <p>Педагоги ДОУ</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Старший воспитатель</p>	<p>Декабрь 2022 г.</p> <p>Постоянно</p> <p>Постоянно</p> <p>Постоянно</p> <p>Декабрь 2022 г.</p> <p>Постоянно</p>

	<p>квалификации сотрудников по работе в сфере информационных технологий по программам «Современные информационные технологии в образовании», «Компьютерный дизайн», «Пиар – технологии».</p> <p>8.7. Актуализация содержания детсадовских многотиражных газет, введение ряда новых рубрик, посвященных тематике корпоративной культуры.</p> <p>8.8. Разработка мероприятий по обеспечению свободного доступа о состоянии дел в ДОУ (кроме коммерческой тайны): обновление содержания информационных стендов, систематическое проведение собраний работников (по отдельному ежегодному плану – графику).</p>	<p>Старший воспитатель</p> <p>Администрация</p>	<p>Постоянно</p> <p>2023 год</p>
9.	<p>Разработка проекта формирования фирменного стиля ДОУ.</p> <p>9.1. Разработка и изготовление фирменного значка для воспитанников о принадлежности к ДОУ.</p> <p>9.2. Разработка и изготовление памятного значка ДОУ, который вручается наиболее отличившимся выпускникам ДОУ.</p> <p>9.3. Разработка и изготовление памятных сувениров с логотипом ДОУ, которые вручаются выпускникам вместе с дипломом.</p> <p>9.4. Разработка спортивной формы с ДОУ для педагогов и воспитанников.</p> <p>9.5. Разработка серии презентационных материалов (буклетов, листовок, фильмов) о ДОУ.</p>	<p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Старший воспитатель</p> <p>Старший воспитатель</p> <p>Педагоги ДОУ</p> <p>Старший воспитатель</p>	<p>2023 год</p> <p>2023 год</p> <p>2023 год</p> <p>2023 год</p> <p>2023 год</p> <p>2023 год</p>
10.	<p>Разработка мероприятий по улучшению санитарного состояния и благоустройству зданий и территорий ДОУ, совместных мероприятий педагогов, воспитанников и родителей по благоустройству ДОУ.</p> <p>10.1. Закрепление ответственных за санитарное состояние и благоустройство учебного здания, прилегающих территорий.</p> <p>10.2. Обеспечение обслуживающего персонала спецодеждой с логотипом ДОУ и современным инвентарем.</p> <p>10.3. Обустройство в коридорах зеленых уголков и каменных ландшафтных композиций из живых и искусственных растений.</p> <p>10.4. Установление правил, запрещающих пребывание в учебном здании в верхней одежде.</p> <p>10.5. Организация ежеквартальных</p>	<p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p> <p>Администрация</p>	<p>2023-2024 год</p> <p>2023 год</p> <p>2024 год</p> <p>2024 год</p> <p>2023 год</p> <p>Постоянно</p>

	<p>субботников по уборке закрепленных за группами территорий. 10.6. Обеспечение высадки новых декоративных растений и кустарников.</p>	Администрация	Постоянно
--	---	---------------	-----------

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы. Основная причина появления конфликтных ситуаций в организации, либо неправильного реагирования на уже возникшие ситуации это не контролируемые или неумело построенные коммуникации в компании. Правильно построенная система коммуникаций дает возможность объединить организованную деятельность в компании. Еще одним существенным фактором, порождающим конфликты, может быть заложен в самой структуре организации. Организационная культура так же может выступать фактором порождения конфликтов, т. к. она включает многие стороны взаимодействия на предприятии, в том числе правила и нормы поведения, индивидуальные интересы, особенности поведения, стиль руководства, показатели удовлетворенностью работой.

Рекомендация 2. Реализация программы «Образовательные тренинги по предупреждению конфликтов в образовательной организации»

Пояснительная записка

Тема программы: Технологии предупреждения конфликтов.

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

Задачи:

- обучение методам профилактики и разрешения конфликтов, нахождения решения в конфликтных ситуациях;
- развитие навыков непредвзятого оценивания конфликтной ситуации;
- помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-

эмоциональной сфере);

- сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

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

Состав группы: Оптимальная численность одной группы 10 человек, группы должны комплектоваться на добровольной основе. Программа рассчитана на 5 занятий по 3 часа (общая продолжительность 15 часов).

Место проведения: музыкальный зал.

Тематический план

Программа рассчитана на 5 занятий по 3 часа (общая продолжительность 15 часов), она представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Программа «Образовательные тренинги по предупреждению конфликтов в образовательной организации»

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

Как уже упоминалось, конфликты в организации - явление неизбежное. В процессе управления персоналом, при оценке параметров потенциала коллектива организации конфликтность рассматривается как одна из его характеристик. [1]

Чтобы управлять явлением, необходимо знать его природу. Основой анализа этого компонента служит классификация организационных конфликтов по их уровням в организации. Одной из характеристик служит масштабность этого явления. Она зависит от количества оппонентов, участвующих в конфликте. Это межличностный, между личностью и группой, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный конфликты.

Градация уровней конфликтности относительно цели образовательной организации и в соответствии с классификацией конфликтов по форме их проявления приведена в таблице 5. [2]

Таблица 5 - Градация уровней конфликтности по степени их важности

Виды конфликтов	Уровень конфликтности
1. Межличностный	I – незначителен;
2. Между личностью и группой	II- не очень большое значение;
3. Внутригрупповой	III - большое значение;
4. Межгрупповой	IV- крайне большое значение;
5. Внутриорганизационный	V- максимальное значение.

Из таблицы 5 видно, что для МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново наиболее разрушительным является конфликт внутриорганизационный, в который втянут весь коллектив образовательной организации. Увеличение конфликтности при стремлении работников сохранить место трудовой деятельности может быть вызвано тем, что с психологической точки зрения в условиях основного внимания руководства ДОУ повышается неуверенность персонала в завтрашнем дне. В период устойчивого состояния ДОУ конфликтность уменьшается, и руководству необходимо больше обращать внимание на отношения между работниками, чтобы недостаточная ориентация на сохранение трудового потенциала не вынудила работников покинуть образовательную организацию. В таблице

6 приведены данные об общем количестве конфликтных ситуаций сотрудников ДООУ за период 2020-2022 гг.

Таблица 6 - Данные о количестве конфликтных ситуаций 20 период 2020-2022 гг.

Уровень и тип конфликтной ситуации	Количество конфликтов по периодам, шт.		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1. Межличностный	2	5	6
2. Между личностью и группой	6	8	9
3. Внутригрупповой	20	31	33
4. Межгрупповой	12	15	18
5. Внутриорганизационный	3	2	2
ВСЕГО	43	61	68

На основе данных таблиц 5-6 определяется уровень конфликтности на предприятии за рассматриваемые периоды по формуле:

$$K_{\text{конф}} = \sum K_i \cdot n_{ij} / n_j, (2)$$

Где $K_{\text{конф}}$ — коэффициент конфликтности за период, %;

K_i — показатель i -го уровня конфликтности, %;

n_{ij} , — количество конфликтов на предприятии i -го уровня сложности в j -м периоде

n_j общее количество конфликтов в j -м периоде; k — число уровней конфликтности

Результаты подсчета даны в таблице 7.

Таблица 7 - Уровень конфликтности как компонент потенциала коллектива МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново за 2020-2022 гг.

Тип конфликта	2020 год		2021 год		2022 год	
	Количество конфликтов в	Взвешенное значение, ст. 1*2	Количество конфликтов	Взвешенное значение, ст. 1*4	Количество конфликтов	Взвешенное значение, ст. 1*6
I	2	2	5	5	6	6
II	6	12	8	12	9	18
III	20	60	31	93	33	99
IV	12	48	15	60	18	72
V	3	15	2	10	2	10

Всего	43	137	61	180	68	205
Среднее арифмет. значение		3,19		2,95		3,01

По данным расчета получены следующие значения коэффициента конфликтности по годам:

Таблица 8 - Динамика уровня конфликтности в ДОУ

Показатели	Динамика показателя		
	2020 г	2021 г	2022 г
Уровень конфликтности	3,19	2,95	3,01



Рисунок 21 - Динамика уровня конфликтности в ДОУ

Проблема детального изучения компонента «конфликтность» и профилактики конфликтов заключается в сложности получения статистической информации о масштабах и динамике этого показателя. Характеристика работников – участников конфликтов достоверно может быть получена в результате социологических опросов или из протоколов комиссии по трудовым спорам (КТС).

За исследуемый период, наблюдается сокращение, как общего числа конфликтов, так и по профессиям. Но сокращение количества не уменьшает масштабов проблемы. Даже один деструктивный конфликт ведет к тяжелым

последствиям, таким как; снижение производительности труда, рост увольнений и т.д. Основными причинами конфликтов, как показал анализ, являются неудовлетворенность организацией оплаты труда, необоснованное лишение премии и другие вопросы, связанные с материальным стимулированием.

Следовательно, эти конфликты носят организационный, а не межличностный характер.

В то же время, желание обратиться в КТС у работника вызывает, еще и неумение руководителя обосновать и юридически грамотно оформить свое решение. То есть, столкновение, верное, по сути, по форме взаимодействия приводит к обострению конфликта.

Своевременная и адекватная работа по профилактике и разрешению организационных конфликтов позволит администрации и кадровым менеджерам обеспечить высокую трудовую мотивацию сотрудников и обеспечить стабильность коллектива

2.3. Итоги экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Разнообразие вариантов исхода конфликтной ситуации порождает вопрос: что, собственно, считать окончанием конфликта? Эта проблема не так проста, как может показаться. Что может служить критериями разрешенности конфликта? В качестве таковых чаще других рассматриваются прекращение конфликта или достижение своей цели его участниками или одним из них. Но всегда ли можно считать прекращение конфликта окончательным, всегда ли оно исключает его возобновление в будущем? Или достижение целей? Например, достижение цели одним из участников конфликта переструктурирует ситуацию, но не обязательно разрешает конфликт. Вряд ли, например, критерием конструктивного

разрешения конфликта может считаться «победа в нем правого оппонента» [2, с.471], поскольку победа одного предполагает поражение другого, что часто становится психологической основой возобновления конфликта. Самым «рабочим» критерием разрешенности конфликта является удовлетворенность участников его исходом.

Большинство работ обходится представлением, заложенным в самом определении. Разрешение конфликта — это, во-первых, устранение или минимизация проблем, разделяющих стороны, во-вторых, достижение согласия между участниками.

Для психолога, как мы покажем далее, именно достижение согласия прежде всего означает успешное разрешения конфликта.

Через 4 месяца после реализации рекомендаций мы провели анализ результатов практической работы.

Таблица 9 - Данные о количестве конфликтных ситуаций

Уровень и тип конфликтной ситуации	Количество конфликтов по периодам, шт.			
	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Межличностный	1	1	0	1
2. Между личностью и группой	1	1	2	1
3. Внутригрупповой	2	1	1	1
4. Межгрупповой	1	1	0	0
5. Внутриорганизационный	1	0	0	0
ВСЕГО	6	4	3	3

На основе данных таблиц 6-9 определяется уровень конфликтности на предприятии за рассматриваемые периоды по формуле:

$$K_{\text{конф}} = \sum K_i \cdot n_{ij} / n_j,$$

Где $K_{\text{конф}}$ — коэффициент конфликтности за период, %;

K_i — показатель i -го уровня конфликтности, %;

n_{ij} , — количество конфликтов на предприятии i -го уровня сложности в j -м периоде

n_j общее количество конфликтов в j -м периоде; k — число уровней конфликтности

Результаты подсчета даны в таблице 7

Таблица 10 - Уровень конфликтности как компонент потенциала коллектива МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново за сентябрь – декабрь 2022 г.

Тип конфликта	сентябрь		октябрь		ноябрь		декабрь	
	Количество конфликтов	Взвешенное значение, ст. 1*2	Количество конфликтов	Взвешенное значение, ст. 1*4	Количество конфликтов	Взвешенное значение, ст. 1*6	Количество конфликтов	Взвешенное значение, ст. 1*8
I	1	1	1	1	0	0	1	1
II	1	2	1	2	2	4	1	2
III	2	6	1	3	1	3	1	3
IV	1	4	1	4	0	0	0	0
V	1	5	0	0	0	0	0	0
Всего	6	18	4	10	3	7	3	6
Среднее арифмет. значение		3		2,5		2,33		2

По данным расчета получены следующие значения коэффициента конфликтности по месяцам:

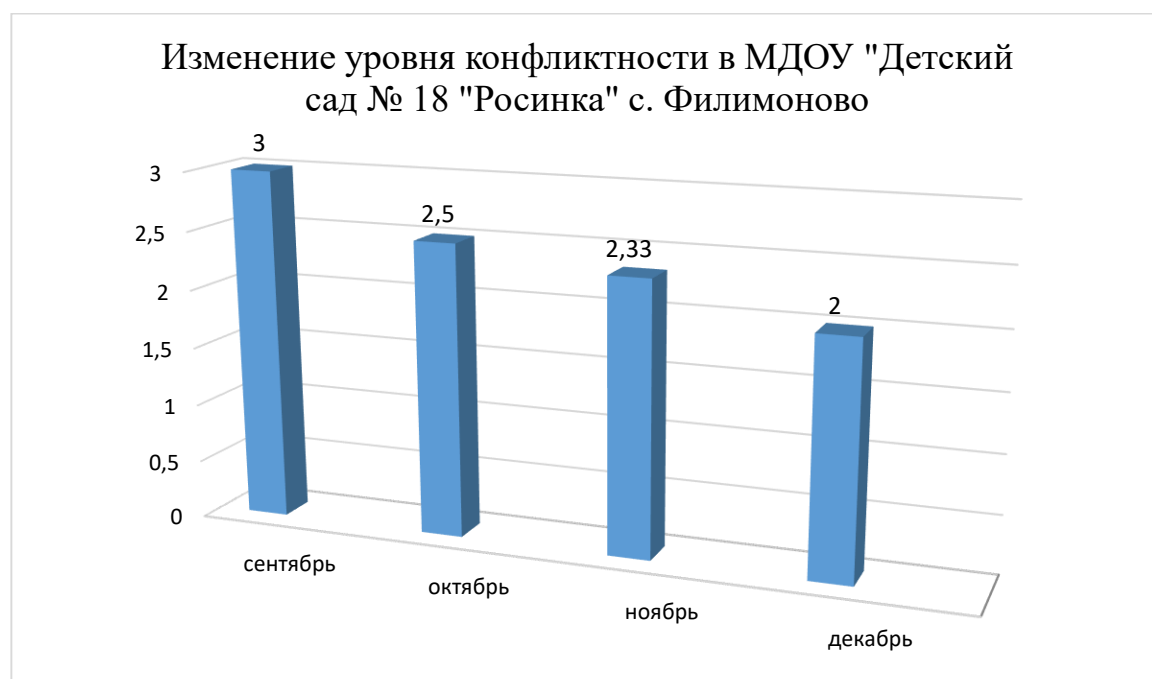


Рисунок 22 - Динамика уровня конфликтности в ДОУ

За исследуемый период, наблюдается сокращение, как общего числа конфликтов, так и по профессиям, если в 2020 году показатель составлял 3,19%, то в декабре 2022 после этапа внедрения рекомендаций он снизился

до 2%. Как видно из таблицы у членов педагогического коллектива уровень конфликтности понизился, - это, на наш взгляд, результат улучшения психологического климата в коллективе. Данные предварительного мониторинга эффективности разработанных нами рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново доказывают их эффективность и подтверждают гипотезу нашего исследования.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Исследование показало, что:

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

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

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Однако – конфликт не трагедия, он имеет право на существование. Внутри любой кооперации людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. Наивно думать, что в коллективе возможны тишь и гладь, при которых никто ни с кем не вступает спор, не возникают противоречия. Бесконфликтная жизнь – иллюзия. В любом учебном заведении, на предприятии или в организации новое, передовое отстаивает право на существование в борьбе со старым, в преодолении косности и консерватизма, отрицательных привычек, догматических мнений. Различные виды борьбы создают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность людей.

Обобщая изложенное, стоит подчеркнуть еще раз, что умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество руководителя, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи: осуществить теоретический анализ исследуемой проблемы,

уточнить понятийный аппарат исследования; проанализировать особенности возникновения конфликтов в педагогическом коллективе; проблему управления конфликтами в педагогическом коллективе.

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

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

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

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

Рекомендация 1. Создание в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново централизованной кадровой службы, куда, наряду с обычным отделом кадров, вошла функция развития человеческого потенциала и формирования корпоративной культуры.

Рекомендация 2. Реализация программы «Образовательные тренинги по предупреждению конфликтов в образовательной организации».

Мероприятия должны быть направлены на выработку умения работать в команде, добиваться общих целей.

Итак, для снижения уровня конфликтности в педагогическом коллективе, а также формирования профессиональных качеств и умений учителей необходимо создание в образовательной организации системы работы с кадрами. Личностный профессиональный рост педагога стимулируется в процессе включения в индивидуально-развивающую программу. Для ее составления в образовательной организации необходимо организовать систему непрерывного образования педагогических кадров. Формы работы с кадрами различны - участие в семинарах по обмену опытом, конференциях, теоретические и практические занятия, лекции, беседы, консультации, на которых учителя будут знакомиться с содержанием основных психологических понятий, получают психологические рекомендации о способах и приемах самоконтроля, специфике профессионального самоконтроля педагога и особенностях его проявлений в деятельности.

За исследуемый период, наблюдается сокращение, как общего числа конфликтов, так и по профессиям, если в 2020 году показатель составлял 3,19%, то в декабре 2022 после этапа внедрения рекомендаций он снизился до 2%. Как видно из анализа у членов педагогического коллектива уровень конфликтности понизился, - это, на наш взгляд, результат улучшения психологического климата в коллективе. Данные предварительного мониторинга эффективности разработанных нами рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом

коллективе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново доказывают их эффективность и подтверждают гипотезу нашего исследования.

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

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

ГЛОССАРИЙ

Внутриличностный конфликт – это противоборство различных тенденций в самой личности.

Коллектив — группа лиц, объединенных на основе общей работы либо интересов.

Конфликт — это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций.

Легитимизация конфликта — это его интегрирование в признанную систему общественного порядка, независимо от того, идет ли речь о политико-правовой системе или же о гражданском обществе.

Объективное понимание конфликта — это адекватное, т.е. соответствующее реальности, его описание.

Предупреждение конфликта — это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы.

Психологический климат — это устойчивая система различных факторов, определяющих функционирование персонала организации.

Совершенствование — это процесс достижения ранее не достигаемого результата.

Согласование интересов — оптимальный способ достижения консенсуса между общественными субъектами.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, С.Р. Психология в управлении и для управления [Текст] (Руково-дителям и подчиненным) / С.Р. Андреев. —М. : Сентябрь, 2016.-160с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст]: Учебник для вузов / Г.М. Андреев. -М.:Аспект Пресс, 2016.-377с.
3. Аккорнеро, А. Терциаризация индустриального конфликта [Текст] / А. Аккорнеро // Рабочий класс и современный мир. -М., 2015,- с.120-129 с.
4. Аминов, Н.А. Психодиагностика педагогических способностей. Протесты. [Текст] Методическое пособие / Н.А. Аминов, Н.А. Морозова, А.Л. Смятских А.Л.. -М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2015. -221с.
5. Амонашвили, Ш.А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса[Текст] / Ш.А. Амонашвили. -Минск, 2015. -559с.
6. Андреев, В.И. Конфликтология: Искусство спора ведения переговоров, разрешения конфликтов [Текст] / В.И. Андреев. -М: Народное Образование, 2016. 126с.
7. Анцупов, А.Я. Конфликтология: междисциплинарный подход [Текст] А.Я. Анцупов, С.Т. Прошанов. - М.: Институт военной истории, 2015. - 36с.
8. Анцупов, А.Я. Конфликтология [Текст]: Учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2016.-551с.
9. Арнольдов, А.И. Социальная педагогика и культурология [Текст]: Содружество наук / А.И. Арнольдов. -М.: Изд-во АСОПиР РФ, 2015.-28с.
10. Артемова, Л.В. Формирование нравственных отношений в игре [Текст] // Игра дошкольника. / Под ред. С.Л. Новоселовой. -М.: Просвещение, 2015.-284с.
11. Артемова, Т.А. Конфликт в организации в процессе

- стратегического планирования [Текст] / Т.А. Артёмова //Социальный конфликт, 2015. -№2, -с.3-10.
- 12.Багмет, К.В. Конфликт в педагогической деятельности [Текст]: Учеб. метод, пособие для работников образовательных учреждений / К.В. Багмет, А.С. Гусева,В.В. Козлов. -М.:ФОН, 2016. -73с.
- 13.Банькина, С.В. Конфликтологическая компетентность педагога[Текст] / С.В. Банькина. Астрахань, 2015.-122с.
- 14.Банькина, С.В. Конфликтологическая служба школы[Текст]: статус и содержание деятельности: Дис. . канд. пед. Наук / Банькина С.В.- М., 2015.- 177с.
- 15.Баранова, Г.П. Факторы профессиональной адаптации молодого учителя в общеобразовательной школе [Текст]: Дис. канд. пед. Наук / Г.П. Баранова. - ЛГУ, 2015. - 262с.
- 16.Барсуков, Н.В. Управление процессом подготовки учительских кадров в педагогических училищах в современных условиях [Текст]. Дис. канд. пед. Наук / Н.В. Барсуков. М., 2016. -194с.
- 17.Башлакова, Л.Н. Влияние общения воспитателя с дошкольниками на взаимоотношения детей [Текст]: Автореф. . канд.психол.наук / Л.Н. Башлакова. -М., 2014.24 с.
- 18.Белкин, А.С.. Педагогическая конфликтология [Текст] / А.С. Белкин, В.Д. Жаворонкова. -Екатеринбург, 2016. -85с.
- 19.Белкин, А.С., Жаворонкова В.Д., Зими́на И.С. Конфликтология [Текст]: наука о гармонии / А.С. Белкин, В.Д. Жаворонкова, И.С. Зими́на. - Екатеринбург.: «Глаголь», 2016. -89с.
20. Берн, Э. Игры, в которые играют люди [Текст]: Психология человеческих взаимоотношений (Люди, которые играют в игры: психология человеческой, судьбы): Пер. с англ. /Общ. Ред. М.С. Мацковского;-СПб.; -М.: Университет-ская книга.; АСТ, 2016. - 399с.

- 21.Бескина, Р.М. Воспоминания о будущей школе [Текст]: Кн. Для учителей / Р.М. Бескина, В.Э. Чудновский. -М.: Просвещение, 2016. -223с.
- 22.Бестужев, И.В. Образование как самоценность [Текст]: социальные проблемы народного образования в России / И.В. Бестужев. // Магистр, 2015. - №3. -с.35-46.
- 23.Богословский, В.В. Межличностные отношения в структуре педагогической деятельности учителя[Текст]. // Психология труда и личности учителя. Под ред./А.И. Щербакова. Л., 2015.-134с.
- 24.Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк Н.М. -Новосибирск: Наука, 2015. -14с.
25. Бороздина, Г.В. Психология делового общения [Текст]: Пособие для ВУЗов / Г.В. Бороздина.-М.: ИНФРА., - 2016. -224с.
- 26.Буева, Л.П. Гуманизация воспитания в кризисном обществе [Текст] // Современная школа: проблемы гуманизации отношений учителей, учащихся и родителей / Международная научно-практическая конференция. -М.,2016. -145с.
- 27.Васильев, Ю.В. Педагогическое управление в школе: теоретико-методологический аспект [Текст].: Автореф. докт. пед.наук. / Ю.В. Васильев. - 2015. - 40с.
- 28.Вересов, Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе[Текст] / Н.Н. Вересов. - М.: Моск. психолого-социальный институт : Флинта, 2016.-112с.
29. Вершловский, С.Г. Проблемы гуманизации школьного образования [Текст] // Гуманизация образования. Теория. Практика / С.Г. Вершловский. -Спб.: СРГУПП, 2015. -с.5-15.
30. Виноградова, Г.Н. Нравственно-психологический климат и мастерство учителя [Текст]. / Г.Н. Виноградова. - Ижевск: Изд-во Удмуртского университета,2016.-122с.

31. Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум [Текст] / И.П. Волков. -Л: Лениздат, 2015. -222с.
32. Волков, К.Н. Психологии о педагогических проблемах [Текст]. / Под ред. А.А. Бодалева. -М.: Просвещение, 2015. -128с.
33. Вульфсон, Б.Л. Сравнительная педагогика [Текст] / Б.Л. Вульфсон, З.А. Малькова. —М.: Изд-во. Институт практической психологии, Воронеж: НПО «МОДЭК», 2015. -256с.
34. Выготский, Л.С. Лекции по психологии [Текст] / Л.С. Выготский. -СПб.: СОЮЗ, 2015. -144с.
35. Ганеев, А.М. Конфликтология [Текст]: практикум / А.М. Ганеев, Л.С. Тронова. -Казань: Изд-во КФЭИ, 2015. -284с.
36. Гвоздева, Е. Всероссийская акция учителей [Текст]. // Профсоюзное обозрение / Е. Гвоздева, М. Черкашина. Информационно-аналитическое издание АСТИ, Январь -февраль- 2016г. -25-36.
37. Гершунский, Б.С. Философия образования для XXI в. [Текст] (в поисках практико-ориентированных образовательных концепций) / Б.С. Гершунский. -М.: Совершенство, 2016. -606с.
38. Громова, О.Н. Конфликтология [Текст]: Курс лекций, (отв. за вып. Афанасенко М.К.) Ассоц. авт. и изд. «Тандем». -М.: ЭКМОС, 2016. -320с.
39. Губина, Н.В. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную, напряженность в трудовом, коллективе [Текст]. Дис. .канд.соц.наук / Н.В. Губина. М., 2016. -126с.
40. Гусинский, Э.Н. Введение в философию образования [Текст] / Э.Н. Гусинский, Ю.И. Турчанинова: Учеб. пособ. -М.: Логос, 2016. -222с.
41. Данакин, Н.С. Конфликты и техно-логия их предупреждения [Текст] / Н.С. Данакин, Я.Я. Дятченко, В.И. Сперанский. -

- Белгород, 2015. —316с.
42. Деятельность и взаимоотношения дошкольников [Текст]. / Под ред. Т.А. Репиной. -М.: Педагогика, 2015.-189с.
43. Дмитриев, А.В. Конфликтология [Текст]: Учеб. пособие для студ. Вузов / А.В. Дмитриев. 45. М.: Гардарика, 2016. -320с.Г
44. Дмитриев, А.В. Введение в общую теорию конфликтов [Текст] / А.В. Дмитриев, В.Н. Кудрявцев. Изд. 2-е. -М.: МАЭП, ИИК «КАЛИТА», «Собрание». 2016.-158с.
45. Добрович, А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения [Текст]. / Кн. для учи-теля и родителей / А.Б. Добрович. -М.: Просвещение, 2015. —207с.
46. Донченко, Е.А. Личность: конфликт и гармония[Текст] / Е.А. Донченко, Т.М. Татаренко. -Киев: Полит, издат. Украины, 2015. -175с.
47. Дошкольное образование в России. Сборник действующих нормативно-правовых документов и научно-методических материалов [Текст]. М.: Изд-во АСТ, 2015. -336с.
48. Ермолаева, Е.А. Влияние стиля руководства директора на социально-психологическую атмосферу в педагогическом коллективе [Текст]: Автореферат дис. .канд. пед. Наук / Е.А. Ермолаева. -Л., 1972. -19с.
49. Ерошин, В.И. Современная экономическая ситуация в образовании [Текст] / В.И. Ерошин // Педагогика, 2015. -№5 -с.55-59.
50. Журавлев, В.И. Основы педагогической конфликтологии [Текст]. Учебник / В.И. Журавлев. -М.: Российское педагогическое агентство, 2016. -184с.Г
51. Зайцев, А.К. Социальный конфликт на предприятии [Текст] / А.К. Зайцев. -Калуга, 2016. -188с.
52. Зайцева, Я.В. Психологические условия и факторы снижения конфликтности личности в системе «руководитель-подчиненный»

- [Текст] / Я.В. Зайцева. Автореф. канд. психол. Наук, М., 2016. -24с.
53. Захарова, Л.Н. Психологическая подготовка педагога [Текст] / Л.Н. Захарова. Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского ин-та., 2016. -214с.
54. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта [Текст]: Россия на путях преодоления кризиса / А.Г. Здравомыслов. -М.: Аспект Пресс, 2016. —317с.
55. Зигрет, В. Руководить без конфликта [Текст] / В. Зигрет, Л. Ланг. М.: Экономика. 2015. -227 с.
56. Йолов, Р. Общение: сотрудничество, дистанция, кон-фликтность [Текст] / Р. Йолов, Д. Градеев. Реферат. М., 2015. -25 с.
57. Как помочь ребенку войти в современный мир? [Текст] / Под ред. Т.В. Антоновой; Моск. департамент образования, Центр «Дошкольное детство» им. А.В. Запорожца, -М.: 2016. -116с.
58. Калашников, Д.В. Конфликты в организации и основные пути их разрешения [Текст] /автореф. диссер. . канд. соц. наук) / Д.В. Калашников. -М., 2016, -24с.
59. Калмыкова, З.И. Педагогика гуманизма [Текст] / З.И. Калмыкова.- М.: Знание, 2015.—80с.
60. Караковский, В.А. Стать человеком. Общечеловеческие ценности основа целостного учебно-воспитательного процесса [Текст] / В.А. Караковский. -М.: Малое предприятие. «Новая школа», 2016. -80с.
61. Качалов, Л.К. Социальная технология управления конфликтами в педагогическом общении [Текст].: Автореф. канд. соц. Наук / Л.К. Качалов, Новосибирск, 2015.-12с.
62. Киршбаум, Э.И. Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе. [Текст]: Дис. .канд.псих.наук / Э.И. Киршбаум. —Л., 2014. -252с.
63. Козырев, Г.И. Конфликтология. Социальный конфликт [Текст] / Г.И. Козырев // Социально-гуманитарные знания. 2016. -№1. -с.

103-121.

64. Козырев, П.И. Введение в конфликтологию [Текст]: Учеб. пос. для вузов / П.И. Козырев. — М.: ВЛАДОС, 2016. -175с.
65. Коломейченко, Л.А. Нравственный конфликт в учебно-воспитательном коллективе: возникновение, разрешение, следствие [Текст]: Автореф. . канд. филос. Наук / Л.А. Коломейченко.- JL, 1984. — 16с.
66. Кон, И.С. Ребенок и общество [Текст]: (Ист.-этногр. перспектива) / И.С. Кон. М.: Наука, 2015.-269 с.
67. Конева, О.Б. Влияние социальных эмоций на процесс социализации детей старшего дошкольного возраста [Текст]: Автореф. . канд. психол. Наук / О.Б. Конева.- М.,2015. 16с.
68. Конфликты в современной России [Текст] (проблемы анализа и регулирования). / Под ред. Е.И Степанова. -М.:Эдиториал УРСС, 2016. -344с.
69. Конюхов, Н.И. Словарь-справочник по психологии [Текст] / Н.И. Конюхов. -М., 2015. — 200 с.
70. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. -М.: Изд-во «Зерцало», 2016. -384с.
71. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст] : Учеб. Пособие для вузов / Ю.Д. Красовский, -М.: ЮНИТИ, 2016. -472с.
72. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной жизни [Текст] / Р.Л. Кричевский. - М.:«Дело», 2016. —352с.
73. Крупская, Н.К. Воспитывать достойную смену [Текст]. Избр. статьи, речи, письма / Н.К. Крупская. -М., Политиздат, 1973. -304с.
74. Кузьмина, Н.В. Очерки психологии труда учителя [Текст] / Н.В. Кузьмина. Л.: Изд-во ЛГУ, 1967.-181с.
75. Куницына, В.Н. Трудности межличностного общения [Текст]: Дис.

- .д-ра психол. Наук / В.Н. Куницина, СПб., 2016. -366с.
76. Курдимова, И.М. Конфликты в сфере управления школой [Текст] / И.М. Курдимова. // Педагогика. -2015.-№11, №12.
77. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом: Модели и методы [Текст]. / Пособие для руководителей образовательных учреждений. / Под ред. Лазарева В.С. -М.: Цент соц. и экон. исслед., 2016. -158с.
78. Леонтьев, А.Н. Педагогическое общение [Текст] / А.Н. Леонтьев. - М.: Просвещение, 1979. -48с.
79. Лисина, М.И. Общение, личность и психика ребенка [Текст]./ Под ред. А.Г.Рузской., -М.:Моск. психол.-социал. инс-т; Воронеж, МОДЭК, 2015.-383с.
80. Варламов, К.И. Личная тектология руководителя [Текст]: Технол. практикум / К.И. Варламов, В.С. Карпичев, Ю.В. Колесников Ю.В. и др. -Архангельск, 2015. -201с.
81. Лукашонок, О.Н. Конфликтологический этюд для учителя [Текст] / О.Н. Лукашонок, Н.Я. Шуркова. -М.: Изд-во «Российское педагогическое агентство, 2016. -80с.
82. Лукьянов, М.И. Развитие психолого-педагогической компетентности учителя [Текст]: Дис. .канд.псих.наук / М.И. Лукьянова. -М., 2015. -196с.
83. Лутошкин, А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива[Текст] / А.Н. Лутошкин. -М.: Педагогика, 2015.-128с.
84. Люблинская, А. А. Воспитателю о развитии ребенка [Текст] / А.А. Люблинская. -М.:1. Просвещение, 1972.-256с.
85. Майорова, А.В. Педагогические аспекты измерения конфликтогенности студенческого социума[Текст]: Дис.канд. пед. Наук / А.В. Майорова. - М., 2016.- 187с.
86. Макаренко, А.С. Коллектив и воспитание личности [Текст] / А.С. Макаренко. -М., Педагогика, 1972.-334с.

- 87.Макаренко, А.С. Собрание сочинений, - т.5 [Текст] / А.С. Мсакаренко. -М.: Издательство АПК РСФСР, 1958.-с.508.
- 88.Макаренко, А.С. Собрание сочинений, - т.6 [Текст] / А.С. Макаренко. — М.: Издательство АПК РСФСР, 1958.-с.420.
- 89.Максимова, Е.К., Максимов Н.А. Директор школы и педагогический коллектив [Текст] / Е.К. Максимова, Н.А. Максимов. - Калинин, 1979. -75с.
- 90.Мануйлов, Г.М. Психологическое управление в кри-зисном обществе [Текст] / Г.М. Мануйлов, В.В. Новиков. -СПб: Алатейя, 2016. -348с.
- 91.Марголина, Т.И. Конфликтность как метаиндивидуальная характеристика учителя [Текст]: Автореф. .канд.психол.наук / Т.И. Марголина.-Пермь, 2015. -23с.
- 92.Марков, Г. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту [Текст] / Г. Марков. -СПб.: Альфа, 2016. -175с.
- 93.Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]: Пер. с англ. -М.: ИНФРА. -М,: 2015. -256с.
- 94.Материалы Второй Ежегодной Конференции. Уорд Лернинг - Агенство США по международному развитию. Ярославль, 2016г.
- 95.Моносзон, Э.И. Основы педагогических знаний [Текст] / Э.И. Моносзон. - М.: Педагогика, 2014.-198с.
- 96.Морозова, Г.Б. Психологический механизм решения проблемных ситуаций в педагогическом коллективе [Текст]: Дис. .канд.псих.наук / Г.Б. Морозова. -М., 2016.-258с.
- 97.Моченов, Г.А. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектива [Текст] / Г.А. Моченов, Н.М. Ночевник. - М., 1970.-22с.
- 98.Николаева, Г.Н. Коммуникативная компетентность личности [Текст] / Г.Н. Николаева. - Орел: Изд-во Социального образовательного центра, 2015. —138с.

99. Ольшанский, В.Б. Практическая психология для учителей [Текст] / В.Б. Ольшанский. —М.: Онега, 2015. -272с.
100. Основы конфликтологии [Текст]: Учеб. пос. / А.В. Дмитриев, Ю.Р. Запрудский, В.П. Козимерчук, В.Н. Кудрявцев; Под ред. В.Н. Кудрявцева. -М.: «Юрист», 2015. -200с.
101. Панина, Л. Государство равнодушно к учителю [Текст] / Л. Панина // Народное образование. 2016-№1- с. 10-16.
102. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения [Текст]. / Под ред. В.А. Ядова-Л.: Наука, 2015. -192с.
103. Пеленев, А.Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация [Текст] / А.Ф. Пеленев. //Формирование нравственно-психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. -Пермь.: ГППИ, 1985. с. 102-114.
104. Петровский, В.А. Воспитателю о личностном общении (психология общения) [Текст] / В.А. Петровский, А.М. Виноградова, Л.М. Кларина, Л.П. Стрелкова. -М.: Научно-методическое объединение. «Творческая педагогика», Малое предприятие «Новая школа», 2015. -77с.
105. Петровский В.А. Построение развивающей среды в дошкольном учреждении [Текст] / В.А. Петровский, Л.М. Кларина, Л.А. Смывина, Л.П. Стрелкова. -М.: Малое предприятие «Новая школа», 2016. -102с.
106. Платонов, К.К. О формировании психологического климата в учебном коллективе [Текст] / К.К. Платонов. //Средне специальное образование. 1977. -№1.с.45-47.
107. Платонов, Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теорети-ко-методологический аспект [Текст] / Ю.П. Платонов. -Л.: Изд-во Лен. ун-та, 2015. -184с.

108. Платонов, Ю.П. Социальные конфликты на производстве [Текст] / Ю.П. Платонов. //Социологические исследования. 2016.- №11.-С.20-29.
109. Поздняк, Л. Подготовка педагогов нового поколения [Текст] / Л. Поздняк. // Дошкольное воспитание, №2-2016. -с.86-90.
110. Постников, А.Н. Мастерство педагогического общения: Учебное пособие [Текст] / А.Н. Постников. -М.: Изд-во МСАА, 2016. -19с.
111. Поташник, М.М. Демократизация управления школой [Текст] / М.М. Поташник. -М.: Знание, 2015. -80с.
112. Психологические аспекты профессиограммы воспитателя детского сада [Текст] // Из опыта работы практических психологов. -М., 2015.- 121с.
113. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов [Текст]. (Составитель и отв. редактор А.А. Радугин). -М.: «Центр», 2016. - 256с.
114. Психология и этика делового общения [Текст]: Учеб. для вузов /В.Ю. Дорошенко, Л.И Зотова, В.Н. Николаенко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. -2-е изд., перераб. и доп. -М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. -279с.
115. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев: Учебник. -М.: «Аспект Пресс, 2016. -279с.
116. Радугин, А.А. Введение в менеджмент.: Социология организации и управления [Текст] / А.А. Радугин, К.А. Радугин. Воронеж.: Высшая школа предпринимателей, 2016.-195с.
117. Райгородский, Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты [Текст]: Учебное пособие / Д.Я Райгородский. - Самара: Изд. Дом «БАХРАР», 2016. -672с.
118. Репина, Т.М. Социально-психологическая характеристика группы детского сада [Текст] / Т.М. Репина. -М.: Педагогика,

2015.- 230с.

119. Римская, Р. Личность в системе межличностных отношений [Текст] / Р. Римская, С. Римский. -М.,2016. -284с.
120. Розанова, В.А. Психология управления [Текст].(Учебно-практическое пособие. Часть I и II. / В.А. Розанова. -М.: Журнал «Управление персоналом», 2015/2015.-176с.
121. Рояк, А.А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития личности ребенка [Текст] / А.А. Рояк. - М.: Педагогика, 2015. -177с.
122. Рубинштейн, С.Л. Человек и мир. Методологические и теоретические проблемы психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн. - М.: Наука, 2015. 191с.
123. Руденский, Е.В. Социальная психология: Курс лекций [Текст] / Е.В. Руденский. -М.: ИНФРА.-М; Новосибирск: МГАЭ и У, «Сибирское соглашение», 2016. -224с.
124. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. [Текст] /Пособие для руководителей образовательных учреждений. /Под Ред. Лазарева В.С. -М.: Центр социальных и экономических исследований, 2016. -158с.
125. Тычкина, М.В. Роль конфликтов в образовательных организациях в современных условиях [Текст] / М.В. Тычкина // Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации (Сборник научных статей). – Челябинск Изд-во Библиотека А. Миллера, 2021 – С. 371-374.
126. Тычкина, М.В. Педагогическая культура как основа педагогического мастерства [Текст] / М.В. Тычкина // Профессиональное образование: методология, технологии, практика (Сборник научных статей) - Челябинск Изд-во Библиотека А. Миллера, 2021 – С. 168-172.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

МЕТОДИКА «СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ» К.ТОМАСА

Инструкция: перед вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет две разновидности ответов – «а» и «б». Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите одно из утверждений («а» или «б»), которое в наибольшей степени соответствует вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в таблице ответов.

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

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

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

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

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

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

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

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

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

9.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 сохранить наши отношения.

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

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

13.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

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

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

17.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

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

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

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

20.А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

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

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

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

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

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

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

26.А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

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

27.А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

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

28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.

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

29.А) Я предлагаю среднюю позицию.

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

30.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОПРОСНИК SACS - «СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЙ»

(С. Хобфолл, 1994.)

Инструкция. «Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях.

Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ - да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ - нет, это совсем не так)».

1 - нет, это совсем не так

2 - скорее нет, чем да

3 - затрудняюсь ответить

4 - скорее да, чем нет

5 - да, совершенно верно

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.
2. Объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.

8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.

9. Решая неприятные проблемы, выходите из себя и можете «наломать немало дров».

10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, Вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.

11. Стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.

12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.

13. Без необходимости не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.

14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.

15. Иногда предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.

16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей (несколько «кривить душой»).

17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.

18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.

19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.

20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.

21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.

22. Считаете, что во всех случаях лучшее «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».

23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.

24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.

25. Позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы - крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.

26. Считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.

27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.

28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.

29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.

30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.

31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».

32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.

33. В конфликтной ситуации убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».

34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).

35. Бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.

36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».

37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых

действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.

38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.

39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает Вам в трудных ситуациях.

40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.

41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.

42. По возможности избегаете решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.

43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.

44. Ищете слабости других людей и используете их со своей выгодой.

45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).

46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.

47. Считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).

48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.

49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».\

50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.

51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы

или надеясь, что время все расставит на свои места.

52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.

53. Цель оправдывает средство.

54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

АНКЕТА «ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ».

Уважаемые коллеги!

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

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

Просим Вас серьезно и ответственно отнестись к участию в исследовании. 1. Ваше отношение к конфликтам?

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

2. Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в педагогическом коллективе? Администрация – педагог;

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

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

- Слишком высокие требования администрации.
- Нарушение этики общения.

- Ошибки в подборе и расстановке кадров.
- Ошибки в организации контроля.
- Просчеты в планировании.
- Нарушение педагогами трудовой дисциплины.
- Неспособность принять адекватное решение
- Недостаточный уровень подготовленности педагогов к трудовой деятельности.
- Игнорирование педагогами замечаний администрации.
- Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.

Другие причины (укажите какие)

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

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

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

- Нарушение дисциплины воспитанником за время пребывания в образовательной организации.
- Неуважительное отношение воспитанника к педагогу.
- Неуважительное отношение педагога к воспитаннику.
- Неприязнь воспитанника к педагогу.
- Неприязнь педагога к воспитаннику.
- Другие причины (укажите какие)

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

- Невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию детей.
- Недовольство родителей результатами обученности воспитанников.
- Недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в детском коллективе.
- Нарушение этики общения.
- Другие причины (укажите какие).

7. Существуют ли конфликты в Вашем коллективе?

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

8. Какого рода конфликты существуют в Вашем педагогическом коллективе:

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

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

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ГРУПП.

Инструкция. В Вашем коллективе проводится изучение состояния социально-психологического

климата. Просим Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь.

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

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- Очень нравится
- Пожалуй, нравится
- Работа мне безразлична
- Пожалуй, не нравится
- Очень не нравится

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

- Да
- Нет
- Не знаю

3. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего руководителя (5- качество развито очень сильно, 1- качество совсем не развито).

Качество	Оценка	Качество	Оценка
Трудолюбие		Отзывчивость	
Общественная активность		Общительность	
Профессиональные знания		Способность разбираться в людях	
Забота о людях		Справедливость	
Требовательность		Доброжелательность	

4. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением

у коллег? Назовите одну или две фамилии:

____5. Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете, вернулись ли бы Вы на свое нынешнее место работы?

- Да
- Нет
- Не знаю

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

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

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

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

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9

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

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

членов коллектива					
Б. Личные качества большинства членов коллектива					

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

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

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

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

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9

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

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

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

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

расходуется в пустую

- По-моему, работа организована очень плохо

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

Условие	Полностью удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Трудно сказать	Пожалуй, не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Состояние оборудования					
Равномерность обеспечения работой					
Размер заработной платы					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность повышения квалификации					
Разнообразие работы					

Благодарим Вас за участие в исследовании!