



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

Управление межличностными конфликтами в дошкольной
образовательной организации

Выпускная квалификационная работа

по направлению 44.03.01 Педагогическое образование

Направленность программы бакалавриата

«Дошкольное образование»

Форма обучения очная

Форма обучения: очная

Проверка на объем заимствований:
79% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«4» июня 2020 г.

зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артеменко

Выполнила:

Студент группы ОФ – 402/096-4-2

Пустовойтенко Татьяна Владимировна

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры ТМиМДО

Семенова Марина Леонидовна

Челябинск
2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Проблема управления конфликтами в дошкольной образовательной организации в педагогической и психологической литературе.....	9
1.2 Организация процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации.....	16
1.3 Организационные условия эффективного управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.....	25
Выводы по первой главе.....	44
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1 Цель и задачи опытно-поисковой работы.....	47
2.2 Реализация организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.....	55
2.3 Анализ результатов опытно-поисковой работы по реализации организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.....	62
Выводы по второй главе.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	84

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 9.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 10.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации (далее по тексту - ДОО) обусловлена многими причинами. Российская образовательная система оказалась в сложном положении в силу сложившихся социально-экономических условий: изменение раннее устроенных институтов социализации и воспитания, заметные сдвиги в области культурных ориентаций всей общественной системы, падение престижа педагогической профессии и воспитательной работы в образовательных организациях, невротический стиль общения во многих семьях обуславливают возникновение разнообразных проблемных и конфликтных ситуаций.

Введение Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее по тексту – ФГОС ДО) [36] предусматривает соблюдение обязательных требований к организации обновленного содержания образовательной деятельности, регулирование отношений в сфере дошкольного образования, что, безусловно, вносит определенность и стабильность в решении задач, стоящих перед педагогическими коллективами.

Согласно ст. 48 ч. 1 ФЗ №273 «Об образовании в РФ» [35] педагогические работники обязаны осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предмета, курса, дисциплины (модуля) в соответствии с утвержденной рабочей программой. Это положение говорит о том, что осуществлять свою педагогическую деятельность на высоком профессиональном уровне возможно только в бесконфликтных условиях труда, в связи с чем, проблема управления конфликтами актуальна и сегодня.

Образовательное учреждение, в том числе дошкольное, – это организация, а значит, жесткие требования неизбежно ведут к

необходимости изменений во взаимодействии работающих в ней людей, причиной возникновения конфликта может являться различие в потребностях, темпераменте, манере поведения и жизненном опыте педагогов. В результате, возникает надобность в постоянной перестройке, трансформации, адаптации профессиональной деятельности педагогов, что может являться причиной в недостаточном уровне профессионализма педагогов для возникновения конфликта. Все это влечет за собой усложнение деловых взаимосвязей, возрастание роли психологического фактора, обострение напряженности в сфере взаимоотношений, что, в конечном итоге, создает условия для возникновения конфликтов.

В связи с этим необходимо найти эффективные механизмы, позволяющие помочь педагогам в преодолении конфликтных ситуаций. Одним из таких механизмов является управление конфликтами. Управление конфликтами в современном дошкольном образовательном учреждении – это создание условий для полноценного и продуктивного общения между педагогами на основе сотрудничества. Для руководителя ДОО важной задачей является реализация своих управленческих функций, которые будут способствовать созданию благоприятного психологического климата в коллективе, конструктивному решению возникающих конфликтов, возможности для личностного и профессионального развития всего педагогического коллектива.

Проблемой управления конфликтами занимались такие ученые, как А.Я. Анцупов, О.А. Воронцова, А. Г. Здравомыслов, А.И. Леонов, А.Ф. Пеленев, Б.И. Хасан, А.И. Шипилов и др. В теории и практике управления конфликтами в образовательных организациях вовлекались Н.В.Гришина, М.М.Рыбакова, А.И.Сорокина, Т.А.Чистякова. Конфликт так же рассматривается на разных уровнях взаимодействия: на вертикальном его изучением занимались Е.М. Дубровская, Р.Л. Кричевский, Л.А. Петровская, на горизонтальном Н. Беседина, Д.Я. Райгородский, С.Л. Рубинштейн, В. Розанова, Б.М. Теплов и др. Представление

педагогического коллектива как субъекта управления и саморазвития рассматривали Л.Н. Толстой, К.Д. Ушинский, Н.И. Пирогова и др. В практике управления исследователи все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны.

Вместе с тем исследованиями конфликтов в образовательных организациях внимание уделяется недостаточно. К настоящему времени имеются единичные работы по классификации конфликтов, характеристике их причин, а также отдельные теоретико-практические рекомендации по медиации конфликтов в педагогической среде. Не смотря на то, что конфликты в системе образования явление закономерное, имеет причинно-следственные связи, существенно влияет на поведение участников образовательного процесса, вопрос о способах разрешения межличностных конфликтов в педагогической среде до сих пор остается одним из наименее разработанных в социально-психологической литературе.

В связи с этим возникает противоречие между необходимостью управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации в целях успешной реализации образовательной программы и недостаточной разработанностью этого вопроса в науке и практике образования. Все вышеизложенное обусловило выбор темы исследования: «Управление межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации».

Цель исследования - теоретически обосновать и апробировать организационные условия эффективного управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования - процесс управления трудовым коллективом в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования – организационные условия управления межличностными конфликтами в трудовом коллективе.

Гипотеза исследования: эффективность управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих условий:

- выбор стиля поведения в конфликтной ситуации;
- повышение коммуникативной культуры педагогов;
- разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы управления межличностными конфликтами в психолого-педагогической литературе.
2. Рассмотреть особенности организации процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации.
3. Охарактеризовать и апробировать организационные условия управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.
4. Разработать алгоритм эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: теоретические: анализ литературы по теме исследования, классификация, сравнение, индукция; эмпирические: анкетирование, опрос, наблюдение, проектирование.

Теоретическая значимость данного исследования состоит в уточнении понятия: «управление межличностными конфликтами», в описанных организационных условиях эффективного управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что руководители ДОО могут воспользоваться предложенным нами алгоритмом действий по

управлению межличностными конфликтами и таким образом снизить или устранить причины конфликта, возможность последующих столкновений и пр.

База исследования – МАДОУ ДС №17 г. Челябинск.

Структура выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, выводов по главам, списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Проблема управления конфликтами в дошкольной образовательной организации в педагогической и психологической литературе

В данном параграфе мы рассмотрим следующие понятия: конфликт, виды конфликта, межличностный конфликт.

Проблема управления конфликтами существовала всегда, так как человек большую часть своей жизни проводит на работе, взаимодействует и общается с коллегами, зачастую возникают непонимания между людьми, из-за этого и возникают конфликты. Задачей руководителя становится изучить особенности своего коллектива, заведомо устранить причины, которые могут спровоцировать конфликтную ситуацию. В связи с этим данная проблема нуждается в изучении.

Проблема управления конфликтами изучается в различных отраслях научного знания, существует отдельное направление – конфликтология, которое раскрывает сущность конфликта, его причины и способы урегулирования. Значительный вклад в развитие конфликтологии внесли такие отрасли научного знания, как философия, социология и психология.

В отечественной науке проблема конфликта разрабатывается в работах по конфликтологии (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, А.И. Леонов и др.), по психологии (Н.В. Гришина, Б.И. Хасан и др.). По мнению Н.В. Гришиной, конфликт понимается как инцидент, противостояние двух сторон, направленное на преодоление противоречий [12].

Обратимся к справочным изданиям. В педагогическом словаре дается следующее определение конфликта - (лат. *conflictus* — столкновение) предельно обострённое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями [8].

В психологическом словаре конфликт понимают, как - (англ. conflict; от лат. conflictus — столкновение) — широкий термин, активно эксплуатирующийся в психологии, социологии, др. науках, а также философии, конфликтологии и обыденном сознании. В психологии под конфликтом чаще всего понимается актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов (от лат. *opponentis* — возражающий) и даже столкновения самих оппонентов [25].

Можно сделать вывод, о том, что данные понятия совпадают, конфликт определяется как актуализированное обостренное противоречие субъектов взаимодействия.

Далее рассмотрим интересующее нас понятие в исследованиях различных авторов.

А.Г. Ковалев отмечает, что конфликт (от латинского языка — «столкновение») есть «натуральное возражение, образующееся меж людьми, порождается задачами собственной и общественной жизни, противоречиями интересов, взоров, общественных установок людей» [22, с. 271].

А.Ф. Пеленев под конфликтом понимает наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [28].

Понятия, предложенные А.Г. Ковалевым и А.Ф. Пеленевым, дополняют друг друга, конфликт определяется не только как столкновение, но и указывается его значимость, как способа разрешения возникнувших противоречий.

По мнению А.Ф. Пеленева, суть конфликта можно понять через анализ тех функций, которые он выполняет. Под функциями конфликта понимается его воздействие или воздействие его результатов на участников конфликта, на их отношения. Конфликт оказывает воздействие

на психическое состояние оппонентов, соответственно, на их здоровье, на формирование взаимоотношений, на качество их профессиональной или иной деятельности, на психологический климат в коллективе, в котором зародился конфликт, на качество деятельности всего коллектива.

Обращая внимание на значение тех функций, которые выполняет конфликт в коллективе, можно сделать вывод о том, что конфликтом нужно управлять.

Обратимся к теории управления. В управлении конфликт представляет собой отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона при этом делает все, чтобы другая приняла именно ее точку зрения, и препятствует другой стороне сделать то же самое [4].

По мнению О.А. Воронцовой под конфликтом нужно понимать разновидность структурного дисбаланса, означающую неспособность сохранить систему в старом качестве, невозможность выполнения системой своего внутреннего предназначения, потерю системой устойчивости развития в прежнем направлении, на прежнем уровне [10].

Анализируя предложенные понятия К.В. Багмета и О.А. Воронцовой, можно сказать, что появляется новая рассматриваемая характеристика, такая как «неспособность сохранить систему в старом качестве», что указывает на необходимость развития данного понятия и создания нового направления в исследовании.

Исходя из современной точки зрения, необходимо отметить, что даже в организациях, отличающихся эффективным управлением, отдельные конфликты являются не только возможными, но даже в некоторой степени желательными. Конфликты часто помогают выявить различные точки зрения, дают дополнительную информацию, помогают выявить большее количество альтернатив или проблемы и т. д., что позволяет сделать процесс, связанный с принятием решений в рамках

группы, более эффективным, позволяет людям выражать свои мысли, удовлетворяя таким образом личную потребность в уважении и власти.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют четыре основных вида конфликтов, которые могут возникнуть в организации:

1. Внутриличный конфликт или конфликт уровней психики. Одной из наиболее распространенных его форм является ролевой конфликт, который связан с предъявлением к человеку противоречивых требований относительно того, какими должны быть результаты его работы. Возникновение внутриличного конфликта может быть также связано с тем, что производственные требования, предъявляемый к нему, не согласуются с его личными потребностями или ценностями. Внутриличный конфликт может выступить в качестве ответа на рабочие перегрузки или недогрузки. Согласно исследованиям, подобный внутриличный конфликт обусловлен низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом [1].

2. Межличностный конфликт. Данный тип конфликта можно считать едва ли не самым распространенным. Прежде всего, он является борьбой руководителей, связанной с ограниченными ресурсами, капиталом или рабочей силой, временем использования имеющегося оборудования или с одобрением проекта. Межличностный конфликт может представлять собой и столкновение личностей.

3. Конфликт между человеком и группой. Производственными группами устанавливаются нормы, регламентирующие поведение и выработку. Необходимо их соблюдение каждым, кто хочет быть принятым в неформальную группу и, таким образом, удовлетворить имеющиеся свои социальные потребности. Но если групповые ожидания противоречат ожиданиям отдельной личности, возможно возникновение конфликта. Подобный конфликт может появиться и в рамках должностных обязанностей руководителя: когда нужно обеспечивать определенную

производительность, но при этом соблюдать некоторые правила и процедуры, принятые в организации.

4. Межгрупповой конфликт. Часто встречающимся примером межгрупповых конфликтов являются разногласия линейного и штабного персонала. Линейными руководителями могут отвергаться рекомендации, которые даны штабными специалистами, и они могут выражать недовольство относительно своей зависимости от указанных специалистов во всем, что касается информации. При экстремальной ситуации линейными руководителями может быть намеренно выбран такой способ выполнить предложения специалистов, что вся затея приведет к провалу. Часто из-за различий в целях наблюдаются конфликты функциональных групп в рамках организации [1].

Рассматривая разные виды конфликтов, остановимся подробнее на межличностном конфликте.

По мнению немецкого психолога К.Левина межличностный конфликт – «это конфликт между собственными и вынуждающими силами» [12, с. 344]. Дэвид Майерс предлагает определять межличностный конфликт как столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия [26]. Н.В. Гришина дает следующее определение: «Межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон» [12, с. 344]. Автор говорит о том, что все межличностные конфликты являются отражением внутриличностных конфликтов каждой из сторон. Г.И. Козырев определяет межличностный конфликт как столкновение отдельных личностей в процессе их взаимодействия. Е.М. Бабосов понимает межличностный конфликт как столкновение

несовместимых желаний, стремлений и установок партнеров по общению [7].

Данные определения дополняют друг друга и определяют межличностный конфликт – как ситуацию столкновения точек зрения партнеров по общению, требующую своего разрешения в интересах обеих или одной из сторон. Из этого определения следует необходимость нахождения способов и методов разрешения конфликтной ситуации.

Понятие межличностного конфликта имеет ряд особенностей и характерных признаков:

- 1) присутствие объективных противоречий – они обязательно должны быть значимы для каждого конфликтующего;
- 2) необходимость преодоления противоречий как средство налаживания взаимоотношений между участниками конфликтной ситуации;
- 3) активность участников – действия (или их отсутствие), направленные на достижение своих интересов, либо уменьшение противоречий.

Классификация причин возникновения межличностных конфликтов может быть представлена таким образом:

1. Ресурсные – причины, связанные с ограничениями или недостаточностью материальных, людских ресурсов, их количественными и качественными показателями.
2. Взаимозависимости – выступают в качестве причин конфликтов в ходе реализации отношений, связанных с властью, полномочиями, выполнением общих заданий, эмоциональной привязанностью, в том числе, родственной, сексуальной. Данная причина может сигнализировать о том, что руководителем выбран неверный стиль управления коллективом.
3. Целевые различия как причины конфликтов проявляются в реальных или мнимых отличиях в целях участников конфликта, которые

рассматриваются как угроза для реализации собственных результатов и ожиданий в той или иной ситуации.

4. Ценностно-мотивационные различия в качестве причины конфликта имеют место при несовместимости подходов к оценке ситуации, поступков других людей и собственных, а также мотивов действий. Эта причина свидетельствует о невнимании руководителя к неопределенности перспектив роста для коллектива.

5. Поведенческие – сущность этих причин проявляется в отличиях жизненного опыта участников конфликта, а также манере вести себя в определенной ситуации.

6. Коммуникационные – причины, возникающие в ходе ненадлежащего общения. Данная причина может указать руководителю на то, что необходимо повысить уровень профессиональной культуры коллектива.

7. Личностные – эти причины появляются в процессе столкновения участников конфликта, когда они проявляют свои индивидуальные и персональные (личные) особенности. Эта причина свидетельствует о недостаточном изучении руководителем индивидуально-психологических особенностей сотрудников.

Причины межличностных конфликтов весьма разнообразны и зависят от социально-психологического контекста конкретной ситуации, особенностей отдельного индивида, характера отношений между людьми и т.п.

Межличностный конфликт в образовательной организации рассматривается как способ разрешения противоречий в процессе взаимодействия, заключающемся в межличностном общении между участниками образовательного пространства. Основные причины конфликтов в образовательной организации, по мнению М.И. Гулаевой, могут быть:

- 1) недостаточное внимание к проблемам создания комфортного психологического климата в образовательной среде;
- 2) недостаточное внимание администрации образовательных организаций к проблемам, связанным с причинами и последствиями конфликтов;
- 3) объективное состояние психологического здоровья участников межличностного взаимодействия;
- 4) низкая конфликтологическая компетентность субъектов образовательной среды [15].

Таким образом, нами рассмотрено понятие «межличностный конфликт», под которым мы понимаем ситуацию столкновения точек зрения партнеров по общению, требующую своего разрешения в интересах обеих или одной из сторон. Уточнены причины межличностных конфликтов, отмечена необходимость управления межличностными конфликтами. Организацию процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации рассмотрим в следующем параграфе.

1.2 Организация процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации

Цель данного параграфа состоит в том, чтобы рассмотреть процесс управления межличностными конфликтами в образовательной организации.

Анализ состояния проблемы процесса управления рассмотрим в исследованиях различных авторов. Первоначально обратимся к характеристике особенностей педагогического коллектива.

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) [5], 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» [5, с. 373-394].

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

Как известно, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83% педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. Существенным является и такое противоречие: разные притязания – ожидания, разные ценностные ориентации, различные психофизические возможности педагогов, объединенных одной профессиональной деятельностью в общем социальном пространстве и времени. [5]

Вопрос о необходимости управления конфликтами, в том числе и в педагогическом коллективе, связан с осознанием того, что они — неотъемлемая часть социальных процессов. А то, как они будут влиять на коллектив (негативно или положительно), будет зависеть от усилий по их руководству.

Управление конфликтами – это процесс, направленный на предотвращение причин, которые обуславливают возникновение конфликта, а также корректировку взаимоотношений (профессиональных, прежде всего) между конфликтующими сторонами.

Эффективное управление конфликтом в педагогическом коллективе образовательной организации – предполагает воздействие на конфликтное поведение педагогов (ограничение противоборства) с целью его трансформации в направлении достижения желаемых результатов деятельности образовательного учреждения, конструктивного влияния на развитие педагогического коллектива и организации в целом.

Какие же психолого-педагогические условия влияют на эффективность управления конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации?

Е.В. Денисова считает, что первое условие «вытекает» из определения понятия «управление конфликтами», и заключается в создании благоприятной атмосферы труда, дружественных взаимоотношений всех членов педагогического коллектива в процессе взаимодействий и общения, основанных на формировании и развитии у каждого из сотрудников способности отличать причины от поводов, находить наиболее лояльные способы разрешения конфликтов. Реализация этого направления в деятельности руководителя образовательной организации в конечном итоге способствует решению поставленных перед организацией целей и задач [16].

По мнению Р.Х. Шакурова, одним из основных показателей эффективного управления администрации, организации выступает усовершенствование критериев оценки и взаимооценки результатов профессиональной деятельности, демократизация этого процесса: если сами педагоги, оценивая деловые и личностные качества, выдвигают из своего общества конструктивных лидеров, это позволяет повышать работоспособность коллектива и минимизировать конфликтность [41].

По убеждению Н.Н. Тренева, руководитель образовательной организации, оправдывающий надежды педагогов или превосходит их, несомненно, будет иметь эмоциональную поддержку коллектива, высокий неформальный статус и шансы на успех в работе. Поэтому самосовершенствование и самовоспитание тех черт своего характера, которые педагоги ценят в руководителе больше всего — целесообразно. Этим определяется его способность прогнозировать и сознательно регулировать свои отношения с педагогическим коллективом, находить взаимопонимание с ними [33].

По мнению Ю.А. Конаржевского [19] в основе управления педагогическим коллективом должны лежать, пять основных закономерностей:

1) гуманистичность (управление должно носить гуманистический характер, быть сориентировано на человека, строиться на основе сотрудничества, уважения и доверия);

2) демократичность (активное и инициативное включение в процесс внутриорганизационного управления педагогов и воспитанников при расширении горизонтальных и сокращении вертикальных связей);

3) аналитичность (осуществление системного педагогического анализа личности, педагогических явлений и процессов, обстановки в коллективе; гуманистичность и демократичность могут быть обеспечены при условии его высокого аналитического уровня);

4) целенаправленность (управление образовательной организацией на основе целей, которые в свою очередь декомпозируются на подцели и доводятся до исполнителей; зависит от уровня аналитического процесса управления);

5) вооруженность аппарата управления умением осуществлять разнообразные виды управленческой деятельности (управление может быть эффективным только в том случае, если управляющая подсистема

обладает умением выполнять все виды деятельности необходимые для управления данной системой).

Данные закономерности объясняют выстраивание деятельности руководителя по управлению межличностными конфликтами с учетом особенностей педагогического коллектива.

Как отмечает А. Атватер, лидер обычно обладает определенными полномочиями, обладает той или иной властью и способен влиять на своих подчиненных, в том числе влиять на их поведение в конкретном конфликте. Однако на практике часто случается, что лидер предпочитает избавиться от ответственности по управлению конфликтами, считая своей главной обязанностью контролировать работу команды. Таким образом, сам лидер косвенно вызывает много конфликтов в организации. В этой связи руководителю важно знать и применять различные стратегии управления конфликтами [2].

Управление конфликтами - это процесс, который включает в себя несколько этапов. Нам импонирует точка зрения Н.В. Гришиной и Р. Фили, которые отмечают следующие основные этапы управления конфликтами в организации: предупреждение, прогнозирование, регулирование и разрешение [13]:

1. Предупреждение (профилактика) конфликта – это деятельность, направленная на создание условий, препятствующих возникновению конфликтной ситуации и снижения его разрушительного влияния на субъекты конфликта, а также на элемент общественной системы, с которой мы имеем дело. В нашем исследовании этим элементом выступает профессиональная образовательная организация. Такая деятельность предполагает активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил.

Деятельность по предупреждению конфликтов в образовательной организации могут осуществлять сами участники взаимодействия, в первую очередь руководитель, а затем уже и члены педагогического коллектива.

2. Прогнозирование конфликта – предвидение возможности возникновения конфликта и его развития. Прогноз - это идея будущего конфликта, вероятность которого указывает на место и время его возникновения. Прогнозирование конфликта может быть краткосрочным, среднесрочным или долгосрочным. Эта стадия управления конфликтами необходима для предотвращения эскалации конфликта. Если все же возникает конфликт, необходимо принять меры по регулированию и разрешению конфликтов.

3. Регулирование – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.

4. Разрешение конфликта – процесс, при котором устраняются причины конфликта, но после того, как произошел инцидент (открытые действия по высказыванию сторонами своих позиций).

Рассмотрим подробнее один из аспектов в деятельности по управлению конфликтами - предупреждение (профилактика) конфликта. Это означает, что организация функционирования образовательной организацией строится таким образом, чтобы минимизировалась вероятность возникновения и развития деструктивных противоречий и конфликтов между субъектами образовательного процесса. Профилактика конфликтов является важной частью комплекса мероприятий по их управлению, так как является наименее затратной. В результате мероприятий по профилактике конфликтов снижается вероятность их возникновения и развития, а значит, снижается уровень затрат на их урегулирование. Предупредить конфликт всегда легче, чем конструктивно его разрешить.

Как известно, под профилактикой в общенаучном смысле понимается комплекс мероприятий, действий, мер, направленных на предупреждение, недопущение каких-либо негативных последствий. Следовательно, под профилактикой конфликтов мы будем понимать комплекс мер, которые позволят предотвратить возникновение конфликтов в образовательной организации.

Предупреждение конфликта в общеобразовательной организации – это педагогическая деятельность, направленная на недопущение его возникновения и негативного влияния на результаты обучения и воспитания [15]. Предупреждение конфликтной ситуации основывается на ее прогнозировании. Такой прогноз является представлением о вероятности возникновения конфликта с определением степени вероятности, места и времени его появления. Выделим основные методы конфликтного прогнозирования:

- моделирование конфликта;
- экстраполяция;
- экспертный опрос [16].

Процесс предупреждения спорной ситуации начинается с выявления противоречия, обуславливающего возникновение проблемы, и являющегося причиной возможного конфликта. Предупреждение конфликтных ситуаций в общеобразовательной организации осуществляется на основе системы психологических и педагогических средств и методов, эффективность и результативность которых зависит от согласованности интересов всех участников образовательного процесса. К сожалению, согласование интересов, способствующее достижению консенсуса между участниками образовательного процесса возможно далеко не всегда, в связи с чем, используются и другие инструменты предотвращения конфликтных ситуаций: комбинирование различных методов, подчинение не основных интересов основным, временных – постоянным.

Остановим так же свое внимание на регулировании конфликта. Регулирование конфликта представляет собой педагогическое воздействие на спорную ситуацию в целях смягчения, ослабления или перевода ее в иное русло [15]. Регулирование конфликта в общеобразовательной организации как процесс управления осуществляется в следующем порядке:

1) выявление конфликтной ситуации в образовательном процессе и ее признание как реальности;

2) определение типа конфликта, выявление правил его развития и норм функционирования;

3) легитимизация конфликта включает признание его участников существующих норм и правил поведения и их соблюдение;

4) рационализация конфликта стимулирует конфликтующие стороны к принятию даже невыгодных предложений, но предполагающих предупреждение враждебности;

5) структурирование конфликтующих групп позволяет измерить «силовой потенциал» оппонентов и определить иерархию. Помимо этого оценивается истинное состояние и взаимоотношение интересов, выявляются приоритетные, с помощью которых возможно достижение консенсуса;

б) последовательное снижение конфронтации путем переноса спора в другую плоскость или на другой уровень взаимодействия оппонентов [16].

Разрешение конфликтной ситуации – завершающий этап, на котором конфликт затухает. М.В. Клименских выделяет в качестве общих управленческих воздействий применение структурных методов, направленных на разрешение конфликтов в организации [20]:

1) четкая формулировка требований;

2) применение координирующих механизмов;

3) формирование общих целей, определение общих ценностей;

4) использование системы поощрений.

Рассмотрим возможность применения этих методов для профилактики межличностных конфликтов.

Четкая формулировка требований - наличие ясно сформулированных правил выполнения работы, однозначно определенных прав и обязанностей участников.

Применение координирующих механизмов - строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большим числом конфликтов и спорных ситуаций, так как подчиненные точно знают, чьи распоряжения они должны исполнять.

Формирование общих целей, определение общих ценностей - информирование всех сотрудников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о текущем состоянии дел в различных подразделениях способствуют единению коллектива и снижению уровня конфликтности.

Использование системы поощрений - установление определенных критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и отдельных сотрудников [9].

Таким образом, организуя процесс управления межличностными конфликтами в образовательной организации, руководителю необходимо изучить индивидуальные особенности каждого члена педагогического коллектива, в соответствии с ними применять методы воздействия, направленные на разрешение конфликтов в организации (четкая формулировка требований; применение координирующих механизмов; формирование общих целей, определение общих ценностей; использование системы поощрений).

1.3 Организационные условия эффективного управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации

Согласно выделенной нами гипотезы, эффективность управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих условий:

- выбор стиля поведения в конфликтной ситуации;
- повышение коммуникативной культуры педагогов;
- разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

Остановимся на характеристике каждого из них.

Первое условие: выбор стиля поведения в конфликтной ситуации.

В литературе существует много определений понятия «стиль управления», сходных между собой в основных чертах. Как считает Е.А. Польщикова, стиль управления – это индивидуальный способ поведения, направленный на оказание влияния на подчиненных и побуждение их к достижению целей организации. По мнению В.И. Гончарова, стиль управления – это индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов и приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. То есть, приходя к общему выводу, стиль управления – это способ поведения руководителя (совокупность методов, способов и приемов), который направлен на оказание влияния на коллектив с целью достижения организационных целей и задач. Стиль управления следует рассматривать и как стиль управления конфликтами.

Для управления конфликтами в образовательной организации, с точки зрения Н.В. Нижегородцевой, руководителю и педагогу следует обоснованно выбирать стиль поведения (приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция), который не

будет способствовать обострению конфликтной ситуации и не приведет к деструктивным последствиям [28].

Стиль конкуренции, соперничества может использовать руководитель, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Б.А. Холмунинова утверждает, что, внутри профессиональной образовательной организации такой стиль поведения в конфликтной ситуации является нежелательным, поскольку участники образовательного процессе не конкурируют и не соперничают друг с другом, а преследуют общие цели [39].

Стиль сотрудничества, на наш взгляд, наиболее соответствует деятельности педагога и подходит для управления конфликтами системы «педагог - обучающийся». Ведь согласно личностно ориентированному подходу, реализующемуся в современном образовании, педагог и обучающийся осуществляют совместную деятельность по овладению знаниями, умениями и навыками, и как результатом - компетенциями. Цель применения стиля сотрудничества заключается в выработке долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует от педагога и от руководителя умений объяснять свои желания, мотивы, требования и выслушивать вторую сторону, а также сдерживать свои эмоции.

По мнению Д.Х. Нарзикулова, стиль компромисса несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу («Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться») [27, с. 984].

Перечислим случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен [42]:

- 1) обе стороны обладают одинаковыми возможностями и статусом, но имеют взаимоисключающие интересы;
- 2) необходимо прийти к решению быстро, потому что нет времени;
- 3) стороны может устроить временное решение;
- 4) достаточно воспользоваться кратковременной выгодой;
- 5) другие подходы к решению проблемы оказались невозможными;
- 6) вы можете безболезненно несколько изменить поставленную первоначальную цель;
- 7) компромисс позволит сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Нередко компромисс является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Можно ориентироваться на этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточными ресурсами для того, чтобы добиться желаемого, а сотрудничество невозможно и никто не хочет односторонних уступок.

Данный способ подходит лишь в условиях ограниченного времени, когда требуется принять быстрое решение. Однако следует помнить, что причина конфликта не всегда лежит на поверхности и для ее выяснения требуется более длительная работа. Компромисс не требует выяснения глубоких мотивов и скрытых интересов сторон конфликта. Так же такой вариант возможен, когда затяжные разговоры ни к чему не привели, тоже следует пойти на компромисс. Опять же, применение этого стиля имеет смысл, если для сторон конфликта сохранение хороших взаимоотношений более важно, чем полное удовлетворение ваших желаний, а кроме того, есть угроза не получить даже часть желаемого, потеряв все.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для субъектов конфликта, они не отстаивают свои права, не сотрудничают ни с кем для выработки решения и не желают тратить время

и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда [40]:

1) проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;

2) обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;

3) столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;

4) участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;

5) требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, обратиться с силами, заручиться поддержкой сторонников;

6) желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиции конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать

вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда [40]:

1) участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже;

2) оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;

3) создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;

4) имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствуя себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;

5) проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий - вышестоящий, подчиненный - начальник и т.п.

В таких ситуациях крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового

сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Стиль приспособления означает, что стороны действуют совместно друг с другом, но при этом не отстаивают собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой, либо одна из сторон жертвует собственными интересами в пользу другой стороны.

В педагогическом коллективе невозможны конкуренция и соперничество участников конфликта, потому что для этого стиля присущи победители и побежденные.

Сравним эти подходы управления конфликтами [11], и приведём их возможные последствия (таб. 1).

Из содержания таблицы видно, что человек, который вступает в конфликт – имеет определенную точку зрения, а значит, преследует конкретные цели и стремится достичь своих поставленных задач и исходя из этих позиций выбирает определенный подход к разрешению конфликта, он так же должен помнить о возможных последствиях.

Таблица 1 - Сравнение пяти возможных подходов при управлении конфликтом

Подход	Цель	Точка зрения	Обоснование	Возможные последствия
Конкуренция	Настоять на своем	"Я знаю, что делать. Никаких вопросов по поводу моих прав и авторитета"	Лучше пережить несколько неприятных минут, чем отказаться от своей точки зрения.	Вы смогли отстоять свою точку зрения, но при этом унизили или оскорбили своих оппонентов.
Уклонение	Избежать конфликта	"У меня нет позиции по этому вопросу". "Дайте мне подумать". "Это не моя проблема"	Любая конфронтация негативна, поскольку она порождает напряжение.	Межличностные проблемы не находят разрешения, что приводит к долгосрочной фрустрации, которая может проявляться по-разному.
Компромисс	Как можно быстрее прийти к соглашению	"Давайте быстрее найдем решение, которое позволило бы нам спокойно вернуться к работе"	Продолжающиеся конфликты отвлекают людей от работы и порождают в них негативные чувства.	Конфликтующие стороны находят допустимые, но далеко не самые эффективные решения
Приспособление	Не расстраивать другую сторону	"Чем я могу помочь вам в этой ситуации?" "Моя позиция не настолько значима, чтобы я жертвовал ради нее своими добрыми отношениями с вами"	Нашим основным приоритетом должно стать поддержание гармоничных отношений.	Другая сторона, скорее всего, получит преимущества за ваш счет.
Сотрудничество	Решить проблему совместными усилиями	"Моя позиция такова. Как вы относитесь к этой проблеме?" "Мне хотелось бы прийти к наилучшему из возможных решений".	Позиции обеих сторон одинаково важны (пусть и не одинаково ценны). Последствиям и честности процесса принятия решения должно уделяться одинаковое внимание.	Проблема, скорее всего, будет разрешена. Найденное совместными усилиями решение будет устраивать обе стороны, потому что все было справедливо.

Таким образом, управляя межличностными конфликтами, руководитель может выбрать один стиль поведения в конфликтной ситуации (приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция), а может комбинировать их в соответствии со сложившейся ситуацией.

Второе условие: повышение уровня коммуникативной культуры педагогов.

По мнению В.Н. Янушевского, коммуникативная культура педагога – это культура его профессионально-педагогического общения с другими субъектами образовательного процесса [44]:

- 1) умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей;
- 2) умение убеждать, аргументировать свою позицию;
- 3) владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации [21].

Коммуникативная культура традиционно рассматривается исследователями как компонент профессионально-педагогической культуры, одна из сторон культуры общения или совокупность норм и правил, регулирующих процесс общения и др. (И.И. Зарецкая, И.А. Зимняя, Н.Д. Колетвинова, Л.М. Митина, Е.И. Мычко, Г.Г. Чанышева и др.) [3].

По определению А.В. Мудрика, коммуникативная культура как компонент профессиональной культуры личности специалиста представляет собой систему знаний, норм, ценностей и образов поведения, принятых в обществе и умение органично, естественно и непринужденно реализовывать их в деловом и эмоциональном общении. В составе коммуникативной культуры А.В.Мудрик выделяет следующие важные компоненты:

1) психологические особенности личности, включающие общительность, эмпатию, рефлексию коммуникативной деятельности, саморегуляцию;

2) особенности мышления, выражающиеся в открытости, гибкости, нестандартности ассоциативного ряда и внутреннего плана действий;

3) социальные установки, обуславливающие интерес к самому процессу общения и сотрудничества, а не к результату.

Особое внимание он уделяет тому факту, что общение важно не только чтобы получить самому, но и давать другим, указывает на важность сформированности коммуникативных умений.

Е.В. Шевцова характеризует коммуникативную культуру как условие и предпосылку эффективности профессиональной деятельности и как цель профессионального самосовершенствования [43].

А. Кан-Калик, ученый-психолог, писал, что педагогический труд насчитывает в своей структуре более 200 компонентов [23]. Владение профессионально-педагогическим общением - важнейшее требование к личности педагога в том ее аспекте, который касается межличностных взаимоотношений. По мнению ученого коммуникативная культура выражается в умении установить гуманистические, личностно-ориентированные взаимоотношения с обучающимися и коллегами, что предполагает наличие у специалиста:

1) ориентации на признание положительных качеств, сильных сторон, значимости другого;

2) способности к эмпатии, пониманию и учету эмоционального состояния другого;

3) умения давать положительную обратную связь другому;

4) умения мотивировать других на деятельность и достижения в ней;

5) конкретных коммуникативных умений: приветствовать, общаться, задавать вопросы, отвечать, активно слушать, оценивать, просить, поддерживать, отказывать и т.д.;

6) уважения к самому себе, знания собственных сильных сторон, умения использовать их в собственной деятельности;

7) способности осуществлять педагогическую поддержку организации совместной деятельности и межличностного общения учащихся;

8) речевой культуры.

Таким образом, в настоящее время существуют различные определения коммуникативной культуры, в которых описываются различные ее компоненты: ценностное отношение к общению, оценивание себя как субъекта взаимодействия, готовность к сотрудничеству с другими людьми, совокупность знаний, умений и навыков, коммуникативных способностей. Соответственно, при определении структуры коммуникативной культуры исследователи данного явления выделяют различные ее элементы.

Коммуникативная культура может быть рассмотрена с точки зрения «компетентного подхода», предложенного В.Н Янушевским.

Коммуникативная компетентность – это способность педагога получать в диалоге необходимую информацию о собеседнике (уровне его образованности, воспитанности, характере и особенностях его коммуникативной культуры и т. д.). Это умение слушать собеседника и понимать сказанное, представлять и цивилизованно отстаивать свою точку зрения в диалоге и в публичном выступлении на основе признания разнообразия позиций и уважительного отношения к ценностям (религиозным, этническим, профессиональным, личностным и т.п.) других людей [37].

Коммуникативная компетентность, т.е. способность к эффективному общению и сформированность коммуникативных умений:

– высокий уровень владения выразительными средствами языка, средствами убеждения, культурой общения – этикетной выверенностью речи;

– опыт речевой деятельности в конкретной сфере общения, в данном случае в учебно - научной.

Чтобы грамотно общаться, необходимо знать основные компоненты коммуникативной ситуации, а также основные законы общения, которые определяют его коммуникативные и этические нормы.

Основные компоненты коммуникативной ситуации (кто, что, кому, где, как, когда):

- отправитель и получатель информации,
- цели каждого, сама информация,
- форма её преподнесения и условия общения, благодаря которым появляется возможность взаимодействия.

Основные правила, которые необходимо соблюдать, участвуя в коммуникативной ситуации:

1. Количество информации (сообщается столько информации, сколько требуется для данной цели общения).
2. Качество информации (она должна быть правдивой, истинной).
3. Существенность (говорить о важном для данной ситуации).
4. Вежливость (соблюдать правила речевого этикета).

Существуют инструменты для достижения оптимального результата в коммуникативной ситуации, они называются нормы [18].

Выделяется три вида норм:

1. Этические. В основном относятся к мотивам речи, культуре общения. Это доброжелательность, соблюдение всех законов нравственности. Этические нормы можно условно отнести к нормам стратегического уровня – нормам взаимоотношений с миром в целом и с конкретным человеком в частности.

2. Коммуникативные. Связаны с обеспечением процесса общения и его регулированием для достижения поставленных целей общения. Соединяют в себе стратегические и тактические элементы, поскольку выбор ситуации общения, партнёров, предмета речи можно отнести к области стратегии, а конкретное воплощение плана речи и регулирования общения – к тактике.

3. Речевые. Это средства реализации и этических и коммуникативных норм.

Т.Г. Винокур говорит о том, что нормы – механизмы, помогающие согласовать все стороны общения: когнитивный (как мы видим других людей и как их понимаем), аффективный (как мы к ним относимся), и поведенческий (как мы поступаем в конкретных ситуациях) [6].

На успешность коммуникативной ситуации влияют следующие факторы [18]:

– внеязыковые (экстралингвистические): взаимоотношения между участниками, этические установки коммуникантов, характер передаваемой информации, условия общения, национально-культурные традиции и т.д.

– языковые и речевые: специфика языка, на котором происходит общение; устная или письменная, монологическая или диалогическая форма сообщения; особенности жанра и стиля речи, языковая грамотность коммуникантов и т.д.

Для педагогической коммуникации важен речевой этикет, который служит средством организации и поддержания неконфликтного общения на всём его протяжении. В этом плане главное назначение этикета – помочь людям не конфликтовать друг с другом, выполнять необходимые для вступления в контакт действия, в том числе и речевые, для его поддержания и выхода из него. Корректность речевого поведения педагога, во многом определяющая эффективность коммуникации, зависит, прежде всего, от правил речевого этикета.

Уверенность и спокойствие в коммуникативном (речевом) поведении педагога в различных ситуациях профессионального общения – важное условие плодотворного сотрудничества и успешного взаимодействия. Педагог должен показать свою компетентность в том, что он видит вокруг себя партнёров и единомышленников.

Для педагогического работника искусство общения является важнейшей профессиональной чертой, так как главным средством реализации обучения и воспитания выступают интеракция (выработка общей тактики и стратегии), социальная перцепция (восприятие и понимание друг друга), и коммуникация (сложный процесс установления и развития контактов между партнёрами, обусловленный их совместной деятельностью и включающий в себя обмен информацией). И, следовательно, от уровня развития у педагога коммуникативных способностей и овладение им коммуникативных умений во многом зависит эффективность его работы. А это и составляет коммуникативную культуру педагога, т.е. умение устанавливать эмоциональный контакт, завоевывать инициативу в общении, управлять своими эмоциями, преодолевать волнение, нерешительность, сдерживаться, создавать необходимое настроение, а также наблюдательность и переключаемость внимания, речевые (вербальные) и неречевые (невербальные) умения коммуникации и другое. В своей совокупности такие умения и способности составляют технику педагогического общения или характеризуют технологическую сторону коммуникативной культуры педагога [6].

Таким образом, мы рассмотрели коммуникативную культуру педагога: её компоненты, коммуникативные умения, основные правила коммуникации, нормы коммуникации и факторы успешности коммуникации. В профессиональной деятельности педагогов эти показатели определяют уровень сформированности коммуникативной культуры и напрямую влияют на снижение уровня межличностных

конфликтов во взаимоотношениях с другими участниками образовательных отношений.

Третье условие: разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

Управление межличностным конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к конфликтной ситуации, осуществляемая на всех этапах её возникновения, развития и завершения.

Именно поэтому появилась необходимость в алгоритмизации деятельности руководителя. Алгоритмический подход неотделим от повседневной жизни людей, от их обычной работы. В подавляющем большинстве случаев результат деятельности человека зависит от того, насколько четко он знает алгоритмическую сущность своих действий: что делать в каждый момент, в какой последовательности, каким должен быть итог действий. Это в определенной степени зависит от его умения составлять и использовать алгоритмы [14].

Алгоритм управления конфликтом – это целенаправленная, поэтапная работа руководителя с ситуацией [30]. Сравним понятие алгоритм с понятием технология. По мнению А.П. Евгеньевой, технология – это совокупность операций, осуществляемых определенным способом и в определенной последовательности, из которых складывается процесс обработки материала (изделия) [32]. Е.А. Воронич трактует технологию управления конфликтами в общеобразовательной организации как четкий набор правил или алгоритм, позволяющий из исходных компонентов, а именно общепринятых методов и процессов конфликтологии, педагогики и психологии предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных среди индивидуальных членов и групп общеобразовательной организации [9].

Таким образом, понятие алгоритм и технология связаны следующим образом – это четкая совокупность операций, методов в определенной

последовательности, из которых складывается адекватное разрешение конфликта.

Понятие алгоритм непременно связано с понятием стратегия, рассмотрим его.

Как считает И. Ансофф, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности. А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд рассматривают стратегию – как план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. По мнению профессора З.П. Румянцевой, стратегия - это набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений и как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Таким образом, вышеперечисленные определения объединяет следующее: стратегия – это набор правил или действий, которые должен выполнить руководитель при принятии управленческих решений, обеспечивающих достижение поставленных организацией целей. Понятие алгоритм и стратегия объединяет следующее – это целенаправленная последовательность действий руководителя.

Алгоритм имеет определенные свойства, которые отличают его от других инструкций:

1. Дискретность (прерывность, раздельность) – алгоритм должен представлять процесс решения задачи как последовательное выполнение простых (или ранее определенных) шагов. Каждое действие, предусмотренное алгоритмом, исполняется только после того, как закончилось исполнение предыдущего.

2. Определенность – каждое правило алгоритма должно быть четким, однозначным и не оставлять места для произвола. Благодаря этому свойству выполнение алгоритма носит механический характер и не

требует никаких дополнительных указаний или сведений о решаемой задаче.

3. Результативность (конечность) – алгоритм должен приводить к решению задачи за конечное число шагов.

4. Массовость – алгоритм решения задачи разрабатывается в общем виде, то есть, он должен быть применим для некоторого класса задач, различающихся только исходными данными. При этом исходные данные могут выбираться из некоторой области, которая называется областью применимости алгоритма [14].

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

- 1) объективности и адекватности оценки конфликта;
- 2) конкретно-ситуационного подхода;
- 3) гласности;
- 4) демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- 5) комплексного использования способов и приемов воздействия.

Универсальный алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить.

Рассмотрим представленный С.Н. Угримовой пошаговый алгоритм эффективного воздействия руководителя для управления межличностными конфликтами [34]:

- 1) распознавание конфликта в коллективе;
- 2) определение оптимального метода управления конфликтом;
- 3) процедура согласования интересов заинтересованных сторон;
- 4) разработка вариантов решений и прогноз последствий;
- 5) принятие окончательного согласованного решения;
- 6) практическая реализация принятого решения.

Выполнение каждого из этапов обеспечит не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создаст условия для действенной профилактики недопущения опасной конфликтности. Именно хорошо выбранная стратегия для руководителя очень важна в целях эффективного воздействия в современных реалиях нашей жизни. В этом случае руководителю необходимо определиться с выбором стратегии конфликтного взаимодействия, учитывая, что этапы конфликта и этапы управления им находятся в установленном соответствии. Уже на этапе осознания конфликтной ситуации в ходе предупреждения конфликта необходимо должным образом работать с субъектами, которые осознают возникшие конфликтные ситуации, удерживая их от перехода к активным действиям при предупреждении деструктивных конфликтов.

Процесс предупреждения конфликта направлен на недопущение его возникновения и возможного разрушительного влияния. Стратегия предупреждения конфликтов включает: совокупность этапов, систему деятельности и методов управления процессом противоречивых отношений общественных субъектов, имея цель - создание производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности появления противоречий сведены к минимуму [31].

С.М. Емельянова предлагает следующий алгоритм управления конфликтом [17]:

1. Изучение причин возникновения конфликта – наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.

2. Ограничение числа участников – работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.

3. Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов – опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.

4. Принятие решения – административные методы; педагогические методы.

Не менее важным для руководителя в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений.

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту:

1. Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания) – последствия - мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта.

2. Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности – последствия - ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта.

3. Стремление как можно быстрее погасить конфликт – последствия - ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых».

4. Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии дружба и т.п.) – последствия - ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта.

К негативным факторам принятия решений по конфликту так же относится использование различных видов психологической власти по разрешению конфликтов, разработанных Х. Корнелиус и Ш. Фэйр:

Вид власти и её проявление – манипулирование:

- исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего;
- часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния;

- информация, неудобная субъекту влияния, утаивается;
- объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора.

Вид власти и её проявление – влияние:

- 1) исход, как правило, не затрагивает интересы влияющего;
- 2) учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния;
- 3) объекту влияния предоставляется полная информация;
- 4) объекту влияния дается свобода выбора.

Для конструктивного разрешения конфликтов следует использовать лишь власть влияния.

Если алгоритм предупреждения конфликтом предусматривает такие меры, как улучшение условий труда работников, профессиональное распределение вознаграждения и бонусов, соблюдение основных положений правил внутреннего распорядка и традиций организации, построение системы справедливой мотивации, включающей в себя обучение и тренинги, то стратегия же эффективного управления конфликтом – это постоянно действующий инструмент менеджера в системе управления, основное назначение, которого состоит в эффективном воздействии на возникающие конфликты путем перевода их в конструктивное направление и постоянный мониторинг и прогнозирование последствий конфликтных ситуаций [34].

Осуществление подобных алгоритмов заключается в проведении разносторонних организационных мероприятий, которые нацелены на создание рациональной системы и структуры управления организацией. Оценивая эффективность управленческой деятельности в сфере управления конфликтом, следует использовать в этих целях объективные критерии:

- разрешение в полной мере предмета конфликта;
- абсолютное снижение остроты конфликта;

– переход к процессу поиска совместного решения проблемы и сотрудничества сторон;

– установление полной нормализации личностных взаимоотношений.

Алгоритм эффективных действий руководителя по управлению конфликтами есть не что иное, как развитие и совершенствование организации, так как конфликт может выполнять и позитивную, и негативную функцию, приводить и к отрицательным, и положительным последствиям. Результат в любом случае находится в зависимости от того, насколько профессионально и грамотно построена система управления проблемным полем конфликта [34].

Таким образом, разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами предполагает использование конкретного алгоритма/стратегии или сочетание данных алгоритмов, но нужно учесть объективные критерии, которые укажут на эффективность управленческой деятельности. При этом необходимо учитывать негативные факторы, возникающие в процессе применения алгоритма, которые могут привести к возникновению нового конфликта.

Таким образом, нами были рассмотрены условия, обеспечивающие эффективное управление межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации, к которым мы относим: выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации; повышение коммуникативной культуры педагогов; разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

Выводы по первой главе

В ходе изучения педагогической и психологической литературы нами было изучено понятие межличностный конфликт, под которым мы понимаем ситуацию столкновения точек зрения партнеров по общению, требующую своего разрешения в интересах обеих или одной из сторон.

Анализ исследований по проблеме управления межличностными конфликтами подтвердил актуальность организации процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации.

Нами была рассмотрена специфика организации процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации, который связан с

- 1) особенностями педагогической работы;
- 2) закономерностями управления педагогическим коллективом, например: гуманистичность, демократичность, аналитичность, целенаправленность, вооруженность аппарата управления умением осуществлять разнообразные виды управленческой деятельности;
- 3) этапностью управления конфликтами в организации: предупреждение (профилактика) конфликта, прогнозирование конфликта, регулирование и разрешение конфликта;
- 4) управленческими воздействиями, направленными на разрешение конфликтов в организации, такие как: четкая формулировка требований; применение координирующих механизмов; формирование общих целей, определение общих ценностей; использование системы поощрений.

Изучение педагогической и психологической литературы позволило нам охарактеризовать организационные условия:

1. Выбор стиля поведения в конфликтной ситуации.

Управляя межличностными конфликтами, руководитель может выбрать один стиль поведения в конфликтной ситуации, например: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция, а может комбинировать их в соответствии со сложившейся ситуацией.

2. Повышение уровня коммуникативной культуры педагогов.

Нами была рассмотрена коммуникативная культура педагога: её компоненты, коммуникативные умения, основные правила коммуникации, нормы коммуникации и факторы успешности коммуникации. В

профессиональной деятельности педагогов эти показатели определяют уровень сформированности коммуникативной культуры и напрямую влияют на снижение уровня межличностных конфликтов во взаимоотношениях с другими участниками образовательных отношений.

3. Разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

Разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами предполагает использование конкретного алгоритма/стратегии или сочетание представленных алгоритмов, но нужно учесть объективные критерии, которые укажут на эффективность управленческой деятельности. При этом, необходимо учитывать негативные факторы, возникающие в процессе применения алгоритма, которые могут привести к возникновению нового конфликта.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Цель и задачи опытно-поисковой работы

Опытно-поисковая работа по проблеме управления конфликтами в дошкольной образовательной организации проводилась на базе МАДОУ ДС №17 г. Челябинск.

Цель опытно-поисковой работы – реализация и оценка эффективности организационных условий управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Исследование проводилось в несколько этапов, на каждом из которых были поставлены определенные задачи:

1) констатирующий этап, задача: изучение исходного состояния сложившейся в ДОО системы управления межличностными конфликтами;

2) формирующий этап, задача: реализация организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации;

3) контрольный этап, задача: проверить эффективность проведенной работы, провести сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапов опытно-поисковой работы.

На первом, констатирующем этапе, мы провели оценку исходного состояния сложившейся в ДОО системы управления конфликтами по следующим направлениям:

- исследование стиля руководства педагогическим коллективом;
- исследование психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя;
- исследование уровня коммуникативной культуры педагогов.

Рассмотрим результаты, полученные по каждому направлению.

Исследование стиля руководства педагогическим коллективом.

Для исследования стиля руководства педагогическим коллективом использовалась методика определения стиля руководства педагогическим коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

Данная методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции в Приложении 1.

Обработка результатов осуществляется путем подсчета количества баллов по каждой из трех компонентов в соответствии с ключом методики, представленном в Приложении 2.

Максимальный балл определяет стиль руководства.

Всего рассматривается 3 стиля руководства.

Директивный компонент – Д.

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

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) – П.

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

Коллегиальный компонент – К.

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением

дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

В результате проведения методики определения стиля руководства педагогическим коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) получены следующие данные, которые представлены в таблице 1 в Приложении 3.

На констатирующем этапе выявлено преобладание коллегиального компонента над всеми остальными, он имеет больше всего баллов 8 и составляет 50%, но не уступает ему и присутствие директивного компонента, который составляет 7 баллов и 44%, также присутствует попустительский компонент, который равен 1 баллу и 6%.

Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом. У руководителя преобладает коллегиальный стиль управления педагогическим коллективом, но второе место занимает директивный стиль управления, из чего можно сделать вывод о том, что руководитель требователен к выполняемым обязанностям подчиненных, стремится разделить полномочия и ответственность, но любит контролировать сотрудников, иногда единолично принимает решения, склонен к жесткой формальной дисциплине.

Исследование психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя.

Для исследования психологического климата в коллективе использовалась методика оценки уровня психологического климата коллектива (автор – А.Н. Лутошкин).

Цель методики – изучить уровень благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива. Социально-психологический климат, по мнению автора методики, – это преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

В предлагаемом задании уровень благоприятности психического климата определяется методом опроса. Методика ценна тем, что позволяет квантифицировать (изучать) не только степень благоприятности, но и выявить те свойства коллектива, которые объединяют его (+), и те, которые разобщают коллектив (-).

Уровень социально-психологического климата в коллективе оценивается по полярным профилям: 3 2 1 0 -1 -2 -3.

Оценки:

- 3 - свойство проявляется в коллективе всегда;
- 2 - свойство проявляется в большинстве случаев;
- 1 - свойство проявляется нередко;
- 0 - проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

Первый этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

- 22 и более – высокая степень благоприятности социально-психологического климата;
- от 8 до 22 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;
- от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности;
- от 0 до (-8) – начальная не благоприятность социально-психологического климата;
- от (-8) до (-10) – средняя не благоприятность;
- от (-10) и ниже – сильная не благоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

– записать, затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

– полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины.

Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительно), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

Приведенная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые заложены в опросном листе).

Бланк опросника представлен в Приложении 4.

В результате проведения методики А.Н. Лутошкина по определению благоприятности или не благоприятности климата педагогического коллектива получены следующие данные, которые представлены в таблице 2 в Приложении 5.

На констатирующем этапе выявлена низкая или незначительная степень благоприятности психологического климата в коллективе. Самые низкие оценки получены по следующим показателям: коллектив активен/инертен, отношение к новичкам, совместные дела увлекают/разобщают, справедливое отношение есть/нет (рис. 1).

Степень благоприятности коллектива – незначительная – 5,2 балла, что свидетельствует о недостаточно эффективном руководстве и управлении конфликтами в педагогическом коллективе. Полученные результаты можно сравнить со стилем руководства педагогическим коллективом, который объясняет незначительную степень благоприятности коллектива. А именно, присутствие у руководителя 44% характеристик директивного стиля управления. Руководитель

требователен к выполняемым обязанностям подчиненных, стремится разделить полномочия и ответственность, но любит контролировать сотрудников, иногда единолично принимает решения, склонен к жесткой формальной дисциплине.

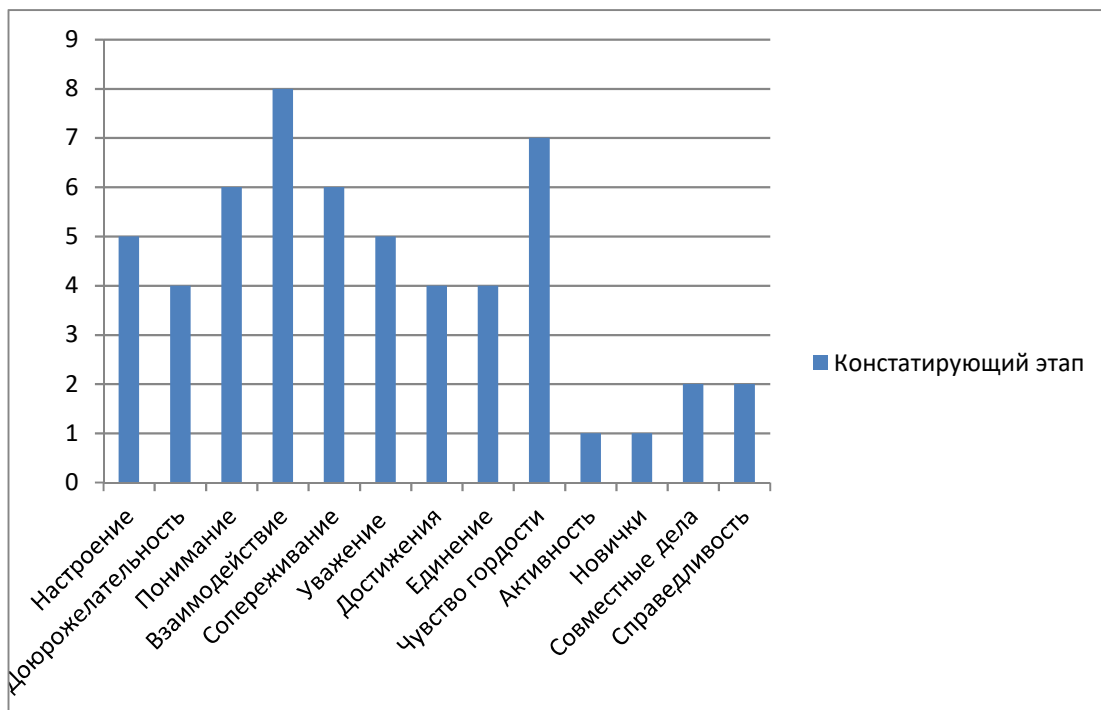


Рисунок 1 – Результаты оценки благоприятности психологического климата

Исследование уровня коммуникативной культуры педагогов.

Для исследования уровня коммуникативной культуры педагогов использовалась методика диагностики уровня развития коммуникативной культуры личности. Цель методики: выявить уровень сформированности коммуникативной культуры личности.

В предлагаемом задании уровень сформированности коммуникативной культуры личности определяется методом опроса. Уровень коммуникативной культуры личности оценивается по положительным и отрицательным ответам.

Обработка полученных результатов проводится в несколько этапов.

Первый этап: уровень коммуникативной культуры определяется по сумме положительных ответов на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 и

сумме отрицательных ответов на вопросы – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, делимых на 20. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сравнить с ключом методики и определить уровень коммуникативных умений.

Уровни коммуникативных умений:

- низкий 0,1 – 0,45;
- ниже среднего 0,46 – 0,55;
- средний 0,56 – 0,65;
- выше среднего 0,66 – 0,75;
- высокий 0,76 – 1.

Низкий уровень: получившие ее, испытуемые, характеризуются крайне низким уровнем проявления способностей к коммуникативной деятельности.

Уровень ниже среднего: для испытуемых получивших такую оценку характерно отсутствие стремления к общению. Они чувствуют себя скованно в незнакомой компании и новом коллективе. Они предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства с новыми людьми. Им трудно выступать перед аудиторией. Они плохо ориентируются в незнакомой ситуации. Не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды.

Средний уровень: получившие такую оценку испытуемые, обладая средними данными, стремятся к новым контактам с людьми, не ограничивая круг своих привычных знакомств. Они охотно проявляют лидерское поведение, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их способностей не отличается устойчивостью. Если они хотят быть успешными в общении с людьми, нуждаются в серьезной и планомерной работе по формированию и развитию способностей.

Уровень выше среднего: испытуемые этой группы не теряются в новой для них обстановке, быстро находят друзей, постоянно расширяют

круг своих знакомств. Они охотно занимаются общественной работой, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении.

Высокий уровень: Люди с высоким уровнем проявления коммуникативных способностей быстро ориентируются в сложных ситуациях, они непринужденно ведут себя в новом коллективе. Испытуемые этой группы инициативны. Предпочитают самостоятельность в выборе и принятии решений, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято. Они легко вливаются в незнакомую компанию.

Бланк опросника представлен в Приложении 6.

В результате проведения диагностики уровня развития коммуникативной культуры личности получены следующие данные, которые представлены в таблице 3 в Приложении 7.

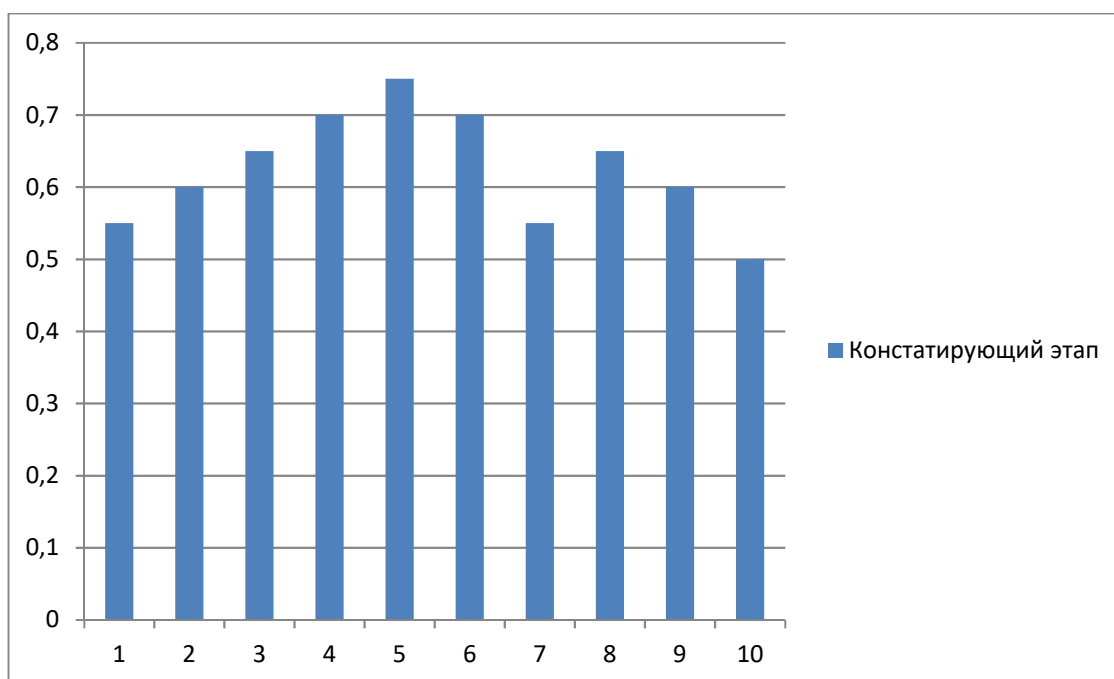


Рисунок 2 – Результаты оценки уровня коммуникативной культуры педагогов

Мы можем сделать вывод о том, что 30% опрошенных имеют уровень развития коммуникативной культуры личности ниже среднего (0,46 – 0,55), так же у 30% участников сформирован уровень коммуникативной культуры личности выше среднего (0,66 – 0,75) и 40% исследуемых обладают средним уровнем (0,56 – 0,65) развития коммуникативной культуры личности (рис. 2). Мы определили следующие

проблемы у педагогов, которые необходимо решать, например: трудности выступления перед аудиторией, неумении отстаивать свое мнение, отсутствие стремления к общению, к контакту с новыми людьми, отсутствие стремления к знакомству с новыми людьми. Из этого мы можем сделать вывод, о том, что вопрос повышения коммуникативной культуры педагогов на данный момент остается актуальным.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию конфликтологической компетенции у руководителя ДОО через реализацию организационных условий.

2.2 Реализация организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации

Результаты, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, показали необходимость реализации организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации через разработку и реализацию алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. Рассмотрим реализацию данного условия.

Деятельность по управлению межличностными конфликтами можно свести к алгоритму, каждый шаг которого отражает конкретные цели, а также способы и методы достижения этих целей. На основе предложенного четырех – шагового алгоритма С.М. Емельяновым, мы разработали свой алгоритм по управлению межличностными конфликтами. В таблице 2 мы приводим такой алгоритм.

Первое действие руководителя – это выделить и сформулировать все актуальные проблемы каждого педагога, то есть оценить конфликтную ситуацию.

Таблица 2 – Алгоритм управления межличностными конфликтами

№	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1.	Анализ и оценка ситуации, выявление сути конфликта	Беседа с оппонентами, выявление их истинных интересов, ценностных ориентаций, изучение результатов деятельности
2.	Прогноз вариантов и способов решения конфликта, обращение к третьей стороне	Привлечение экспертов, медиатора (посредник, выступающий третьей стороной при разрешении спора и помогающий оппонентам достигнуть соглашения: педагог-психолог, неформальный лидер), переговоры,
3.	Дополнительный анализ конфликта	Анализ собственной позиции, выработка критериев в оценке результативности
4.	Действия по реализации намеченного плана и его необходимая коррекция	Открытый разговор, аргументация, обсуждение взаимных уступок, корректировка тактики и стиля поведения
5.	Принятие решения	Административные, социально-психологические методы (перераспределение функциональных обязанностей, поощрение, наказание)
6.	Анализ достигнутых результатов	Контроль эффективности действий, выбранного стиля управления конфликтом. Оценка поведения участников конфликтной ситуации

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим критериям:

1. Объект конфликта (материальный, социальный или идеальный; делим или неделим; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон).

2. Оппонент (общие данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы, позиция; правовые и нравственные основы его требований; предыдущие действия в конфликте, допущенные ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем – нет и др.).

3. Собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенные ошибки и возможность их признания перед оппонентом и др.).

4. Причины и непосредственный повод, приведший к конфликту.

5. Социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет

на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте).

6. Вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте и т.д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями-оппонентами, свидетелями конфликта и др.

Затем руководитель формулирует круг проблем и выстраивает стратегию развития, способы решения конфликта. Прогнозирование вариантов и способов решения конфликта основывается на анализе структурных компонентов конфликта, к которым относятся:

- 1) проблема (наличие, сложность, возможность решения);
- 2) конфликтная ситуация, т.е. состояние возможного конфликта, отношения между сторонами, направления развития (увеличение или уменьшение количества разногласий);
- 3) сигналы, частота их возникновения и вероятность стимулирования ими возникновения конфликта;
- 4) инциденты (частота, регулярность, характеристика проявления реакции участников);
- 5) состав потенциальных участников, их личностные особенности, готовность к конфликтным действиям, ценностные ориентации и мотивы поведения.

Как дополнение к прогнозу вариантов и способов, проводится дополнительный анализ конфликта, руководитель определяет свою позицию.

Выбор критериев результативности конфликта: прекращение противодействия, устранение травмирующих факторов, достижение цели одной из конфликтующих сторон, изменение позиций индивидов,

формирование у индивидов навыков активного поведения в аналогичных ситуациях в будущем (В.М. Афонькова).

Далее руководитель начинает действовать по намеченному плану в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок). Принимая решение, руководитель контролирует процесс и его результаты, и поэтому может применить административную ответственность.

В самом конце, руководитель анализирует ситуацию: ошибки собственного поведения; обобщает полученные знания и опыт решения проблемы; пытается нормализовать отношения с недавним оппонентом; снимает дискомфорт в отношениях с окружающими; минимизирует отрицательные последствия конфликта в собственном состоянии, деятельности и поведении. Сравнивает, были ли достигнуты поставленные цели на первом этапе управления межличностным конфликтом.

Приведем пример конфликтной ситуации, которую мы будем решать с использованием вышеупомянутого алгоритма по управлению межличностными конфликтами в ДОО.

Пример ситуации: В ДОО на работу взяли нового музыкального руководителя, у которой был большой профессиональный опыт работы. Воспитатель одной из групп увидела в сотруднице конкурентку и начала вмешиваться в её работу. Музыкальный руководитель при первой удавшейся возможности предложила провести праздник для детей. Когда музыкальный руководитель занималась постановкой детского праздника, воспитатель стала проявлять инициативу, пыталась самостоятельно распределять роли между детьми, навязывала свои советы, подкрепляя это тем, что она лучше знает своих детей. Педагог игнорировала её рекомендации. Тогда воспитатель пошла на конфликт, стала делать резкие

замечания в адрес коллеги. Педагоги не смогли решить данную конфликтную ситуацию, и тогда пришлось вмешаться руководителю.

Руководитель, опираясь на предложенный алгоритм, стала регулировать возникший конфликт, действуя в следующей последовательности:

1. Анализ и оценка ситуации.

С педагогами проведена беседа, выявлены мотивы, намерения и побуждения каждого педагога. Музыкальный руководитель хотела продемонстрировать свой профессионализм и организовать праздник, чтобы быстрее влиться в новый педагогический коллектив. А воспитатель чувствовала неудовлетворенность в реализации своих потребностей к самореализации, желанием выступать на публике. Главная цель руководителя на данном этапе – снизить интенсивность негативных эмоций, смягчить негативное отношение оппонентов друг к другу.

2. К оценке ситуации были привлечены медиаторы: педагог психолог и педагог-стажист, пользующийся авторитетом у педагогов. В ходе беседы появились новые аргументы.

3. Анализ собственной позиции руководителя связаны с постановкой вопросов – какие ошибки допустил в работе с педагогами, в организации работы с персоналом, подготовки к праздникам, использования разнообразных форм сотрудничества педагогов, какие потребности не удовлетворил и т.д.

4. Вариантов решения проблемы несколько, мы предлагаем один из них – уйти от однозначности. Руководитель применяет административные меры воздействия на педагогов: уточнение функциональных обязанностей каждого педагога; воспитателю предложено провести творческую презентацию опыта работы; в дальнейшем передать руководство творческим объединением; музыкальному руководителю вменить в обязанности обсуждать сценарии праздников совместно с педагогами групп.

5. Выводы: высокий уровень коммуникативной культуры педагогов, положительное влияние третьих лиц, авторитетных для педагогов, разрешение конфликта на ранней стадии его развития, оптимальный выбор стиля руководителя в оценке ситуации – все это способствовало прекращению конфликтного взаимодействия и удовлетворенности сторон результатом.

С целью повышения коммуникативной культуры педагогов был разработан план, ориентированный на проблемы, выявленные по итогам диагностики уровня коммуникативной культуры личности (таблица 3).

Руководитель, кроме управленческих знаний и профессионального мастерства в области управления, так же обязан обладать достаточно высоким уровнем коммуникативной культуры личности, чтобы подать правильный пример педагогическому коллективу.

Решая поставленные задачи посредством предложенных мероприятий, мы получим результат в виде повышения на 1-2 уровня коммуникативной культуры педагогов ДОО, которые представлены в констатирующем этапе опытно-поисковой работы.

Подводя итог, на формирующем этапе опытно-поисковой работы были реализованы организационные условия, а именно проведена работа по реализации алгоритма управления межличностными конфликтами в ДОО и плана по повышению коммуникативной культуры педагогов ДОО.

Таблица 3 – План по повышению коммуникативной культуры педагогов

№	Проблемы, задачи	Мероприятия	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1.	Обучить методам и приемам выступления перед аудиторией	<p>1. семинар-практикум «Коммуникативная компетентность педагога»;</p> <p>2. пополнение библиотеки методических ресурсов образовательной организации (новинки литературы, методические пособия, специализированные журналы, периодические издания и т.д.);</p> <p>3. смотр открытых занятий другими педагогами;</p> <p>4. рефлексивная игра «Найди свои плюсы и минусы», в которой воспитатели сначала оценивают себя сами, а затем просят коллег оценить их, тем самым поднимают друг другу самооценку и самодостаточность;</p> <p>5. КВН «Умение общаться – в счастье купаться»;</p> <p>6. Индивидуальные консультации для педагогов;</p> <p>7. Создание развивающей – речевой среды, в которую включен речевой практикум, который обучает педагогов говорить литературно, грамотно и образно.</p>	<p>Карта оценки профессиональной компетентности педагогов ДОО.</p> <p>Программа по самообразованию у каждого педагога ДОО.</p> <p>Пополнение библиотеки методическими ресурсами, пособиями, которые содержат в себе методы и приемы грамотной коммуникации с людьми.</p> <p>Методические рекомендации по совершенствованию навыка публичных выступлений для каждого педагога.</p> <p>Создание локальной сети ДОО, электронного банка методических материалов.</p> <p>Памятка «Педагогические требования к речи сотрудников детского сада».</p>
2.	Развивать умение отстаивать свое мнение	<p>1. коммуникативные деловые игры;</p> <p>2. дискуссия «Что значит слушать и слышать?»;</p> <p>3. педагогический ринг «Современный воспитатель – это профессия или призвание?»;</p> <p>4. включение практических ситуаций в педагогические советы для коллективного обсуждения;</p> <p>5. организация работы виртуального методического кабинета на сайте ДОО;</p> <p>6. коуч – сессия «Развитие коммуникативных навыков педагогов».</p>	<p>Методические рекомендации «Как быть уверенным и доказать свою правоту?».</p> <p>Информация по обобщению педагогического опыта.</p> <p>Блог/сайт для педагогов, где они могут общаться и обмениваться опытом/информацией.</p> <p>Методические материалы виртуального методического кабинета.</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
3.	- Обучить общению и контакту с новыми людьми; - Развивать стремление к знакомству с новыми людьми	1. творческие презентации опыта работы педагогов с большим трудовым стажем из других образовательных организаций; 2. творческие презентации опыта работы педагогов – инноваторов из других образовательных организаций; 3. ярмарка индивидуальных педагогических идей; 4. проведение совместных смотр - конкурсов совместно с другими образовательными организациями; 5. вовлечение в методические мероприятия районного, городского уровня по обмену опытом; 6. проведение открытых мероприятий с привлечением педагогов из других образовательных организаций; 7. участие педагогов в районных/городских конкурсах; 8. выступления с докладами на методических мероприятиях районного/городского уровня; 9. авторские выставки молодых специалистов; 10. мастер-классы перед педагогическими сообществами.	Методические рекомендации для молодых специалистов, полученные в процессе обобщения педагогического опыта. Новый имидж ДОО: греб, эмблема, информационные материалы о традициях ДОО, достижениях педагогов – награды, грамоты. Рекомендации «Как начать диалог первым?». Новые знакомства и деловые связи с другими образовательными организациями, налаженное сотрудничество. Диалог молодого специалиста с более опытным, готовым делиться своими профессиональными рекомендациями. Описание обобщенного педагогического опыта педагогов из образовательных организаций районного/городского уровня.

2.3 Анализ результатов опытно-поисковой работы по реализации организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации

Мы провели опытно-поисковую работу в полном объеме и повторно провели диагностику определения стиля руководства педагогическим коллективом, а именно нас интересовало умение руководителя использовать тот или иной стиль поведения в межличностном конфликте, в зависимости от возникшей конфликтной ситуации. Так же мы провели диагностику психологического климата в коллективе и диагностику определения уровня коммуникативной культуры педагогов.

Для исследования стиля руководства педагогическим коллективом использовалась методика определения стиля руководства педагогическим коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева. Результаты представлены в Приложении 8 в таблице 4.

В результате проведенного исследования на контрольном этапе опытно-поисковой работы было определено преобладание коллегиального компонента (69%) над директивным компонентом, который составляет 4 балла и 31%. Следует отметить отсутствие попустительского компонента, который не выявило исследование. Преобладание коллегиального компонента свидетельствует о требовательности и контроле руководителя и сочетании при этом инициативного подхода к выполняемой работе, сознательном соблюдении дисциплины; он стремится делегировать полномочия своим подчиненным и предпочитает контролировать выполняемую ими работу.

Для исследования психологического климата в коллективе использовалась методика оценки уровня психологического климата коллектива (автор - А.Н. Лутошкин). Результаты представлены в Приложении 9 в таблице 5.

Низкая (незначительная) степень благоприятности социально-психологического климата в коллективе сменилась средней степенью благоприятности социально-психологического климата в коллективе. Рассмотрим каждый показатель подробнее.

Педагоги отмечают, что в коллективе преобладающим стал бодрый, жизнерадостный тон настроения. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 5 баллов, то на контрольном этапе – в 15 баллов, что говорит об увеличении данного показателя в три раза и наблюдается значительное улучшение благоприятности психологического климата в коллективе, общего настроения педагогов.

Также значительно выросли показатели в исследовании такого компонента психологического климата в коллективе, как

доброжелательность в межличностных отношениях. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 4 балла, а на контрольном этапе – в 13 баллов. Между педагогами снизился уровень конфликтов, так как стратегия предотвращения конфликтов, реализованная на формирующем этапе, способствовала тому, что многие конфликтные ситуации стали разрешаться конструктивным путем и предупреждаться на первых этапах возникновения противоречий.

Следующий показатель – понимание в межгрупповых отношениях в коллективе ДОО. Наличие микрогрупп в коллективе является источником межгрупповых конфликтов, они присутствуют, но и их количество и степень напряженности значительно снизилось в отношениях между группировками, улучшились негативные установки, они были трансформированы в плодотворное сотрудничество и взаимодействие в процессе решения профессиональных задач. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 6 баллов, то на контрольном этапе – в 13 баллов.

Благодаря проведенной работе педагоги научились сотрудничать друг с другом, участвовать в совместных формах методической работы. Педагоги отмечают, что им стало нравиться проводить время вместе в процессе совместной работы. Снизилось количество воспитателей, которые проявляли безразличие к межличностному общению с коллегами. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 8 баллов, то на контрольном этапе – в 15 баллов.

Значительно улучшились показатели сопереживания воспитателей: успехи и неудачи коллег они стали воспринимать как собственные, искренне сопереживать. Количество педагогов, которые принимают искреннее участие, увеличилось, в то же время снизилось количество педагогов, которые раньше проявляли равнодушие, зависть, злорадство при успехах или неудачах товарищей. На констатирующем этапе данный

показатель был оценен в 6 баллов, то на контрольном этапе – в 10 баллов, то есть динамика данного показателя является значительной.

Значительно улучшился показатель «уважение к мнению других педагогов». Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 5 баллов, то на контрольном этапе – в 12 баллов. Первоначально педагоги были склонны считать свое мнение единственно правильным, в их нетерпимость к другим мнениям в конфликте, так как педагоги не умели принимать другую точку зрения, не умели идти на компромисс. На контрольном этапе педагоги отмечают, что стали прислушиваться к мнению коллектива, вместе вырабатывать решение по тем или иным вопросам, вступать в дискуссии, находить выход из сложившихся ситуаций.

У педагогов наблюдается процесс единения, они отмечают, что стали воспринимать достижения и неудачи коллектива как свои собственные. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 4 балла, то на контрольном этапе – в 13 баллов. Благодаря совместной работе педагоги стали чувствовать себя единым целым, что позволило снизить уровень конфликтности во взаимоотношениях.

Такой показатель, как «достижения коллектива», педагоги оценили на контрольном этапе в 16 баллов (на констатирующем – в 4 раза меньше, 4 балла). Это говорит о том, что в результате единения коллектива, педагоги стали воспринимать достижения и неудачи коллектива как свои собственные. И их девизом стал следующий: «Один за всех и все за одного», он активно начал проявляться в различных ситуациях, например, в оказании помощи коллегам, испытывающим затруднения во внедрении инновационных педагогических технологий; в организации совместных праздников в ДОО; в обмене педагогическим опытом и т. д. В трудные минуты коллектив не ищет виноватых, а ищет пути решения возникающих проблем, что также свидетельствует о повышении благоприятности

психологического климата в коллективе и снижению уровня конфликтности.

Эффективная совместная работа привела к тому, что педагоги стали испытывать чувство гордости за коллектив. Это стало проявляться в том, что стали более эффективно решаться годовые задачи, более плодотворно стало организовываться работа различных методических объединений. Педагоги стали отмечать, что руководитель стал использовать различные нематериальные способы мотивации, например, похвала, поощрения, доска почета, назначение на руководящие должности (например, руководитель рабочей группы) и т.д. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 7 баллов, то на контрольном этапе – в 15 баллов.

Такой показатель, как активность коллектива, на констатирующем этапе был оценен только в 1 балл, педагоги отмечали инертность и пассивность коллектива. На контрольном этапе данный показатель оценен уже в 11 баллов, по мнению педагогов, коллектив стал более активным, энергичным, целеустремленным.

Самые значительные результаты по динамике получил показатель «отношение к молодым педагогам и новым членам коллектива». Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 1 балл, то на контрольном этапе – в 12 баллов, что говорит об увеличении данного показателя в 12 раз. Если раньше помощь новичкам оказывалась формально, то после проведенной работы педагоги стали отмечать активность, желание помочь новым членам коллектива, доброжелательное к ним отношение, стремление оказать профессиональную поддержку. Это также позволило снизить уровень конфликтности, снизить количество группировок опытных и молодых педагогов.

Коллектив стал более активным, нацеленным на совместные дела, мероприятия. На констатирующем этапе педагоги отмечали, что в жизни коллектива постоянно участвовали только наиболее активные воспитатели.

Но ситуация после проведенной работы изменилась в лучшую сторону, в активную жизнь коллектива были вовлечены все педагоги. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 2 балла, то на контрольном этапе – в 14 баллов, то есть показатель был увеличен в 7 раз.

Снижению конфликтности способствовало формирование справедливого отношения ко всем членам коллектива, без привилегий к тем или иным педагогам. Данный показатель на контрольном этапе был увеличен в 9 раз (на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 1 балл). Конечно, в коллективе сформировался актив, в нем есть наиболее активные педагоги, которые являются «локомотивом». Но и другие воспитатели втянулись в совместные мероприятия, к их мнению стали прислушиваться и поощрять их попытки проявить участие.

На контрольном этапе выявлена средняя степень благоприятности психологического климата в коллективе, то есть уровень повысился по всем показателям (рис. 3).

Степень благоприятности коллектива – средняя, 16,8 баллов, что выше на 11,3 балла по сравнению с констатирующим этапом, что свидетельствует том, что реализованные организационные условия способствовали улучшению психологического климата в коллективе и снижению конфликтности.

Для исследования уровня коммуникативной культуры педагогов использовалась методика диагностики уровня развития коммуникативной культуры личности. Результаты представлены в Приложении 10 в таблице 6.

На констатирующем этапе был выявлен уровень развития коммуникативной культуры личности ниже среднего у 30% опрошенных (0,46 – 0,55), так же у 30% участников сформирован уровень коммуникативной культуры личности выше среднего (0,66 – 0,75) и 40% исследуемых обладают средним уровнем (0,56 – 0,65) развития коммуникативной культуры личности. На контрольном этапе высокий

уровень развития коммуникативной культуры личности (0,76 – 1) выявлен у 50% опрошенных, уровень развития коммуникативной культуры личности выше среднего (0,66 – 0,75) выявлен у 40% респондентов и всего лишь 10% опрошенных имеют средний уровень (0,56 – 0,65) развития коммуникативной культуры личности.

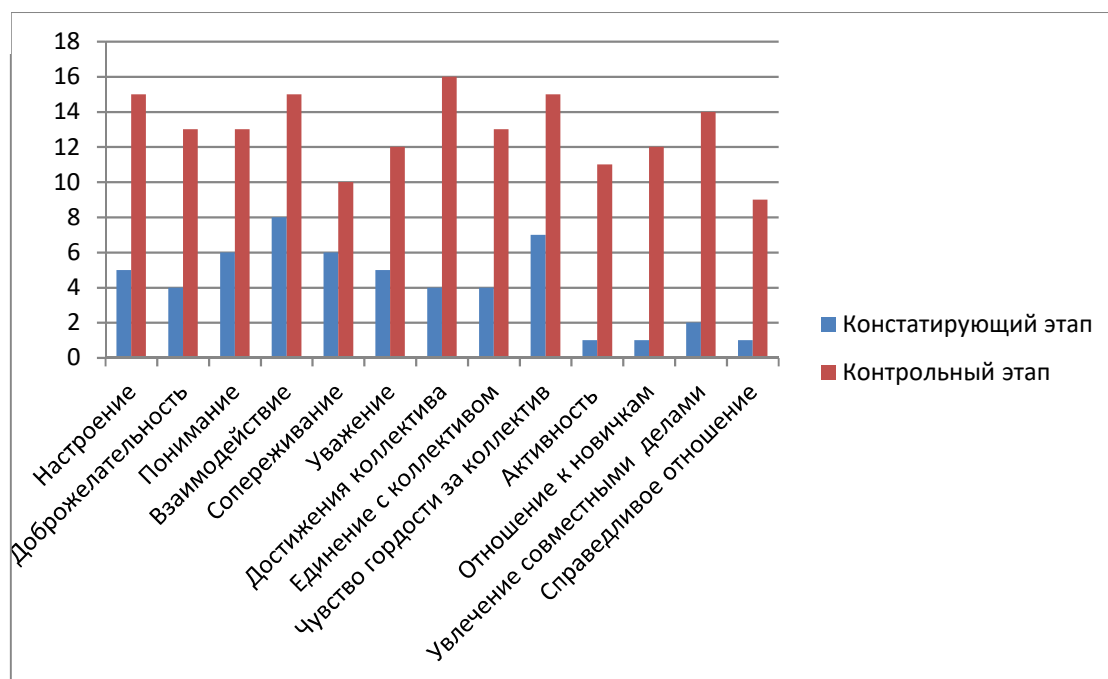


Рисунок 3 - Результаты оценки благоприятности психологического климата

Динамика исследования показывает, что уровень своей коммуникативной культуры личности повысили со среднего до высокого 2 педагога; со среднего до выше среднего подняли 2 педагога; с ниже среднего до выше среднего 1 педагог; с ниже среднего до высокого повысил 1 педагог; с ниже среднего до среднего поднял 1 педагог и с уровня выше среднего до высокого повысили 2 педагога. Один педагог остался на одном и том же уровне и никак не понизил и не повысил свой уровень развития коммуникативной культуры личности (рис. 4).

Можно сделать вывод, о том, что 4 педагога подняли свой уровень развития коммуникативной культуры личности на 2 уровня, в то же время один педагог не поменял свой уровень развития коммуникативной культуры личности, остальные 5 педагогов подняли свой уровень на 1 уровень развития коммуникативной культуры личности.

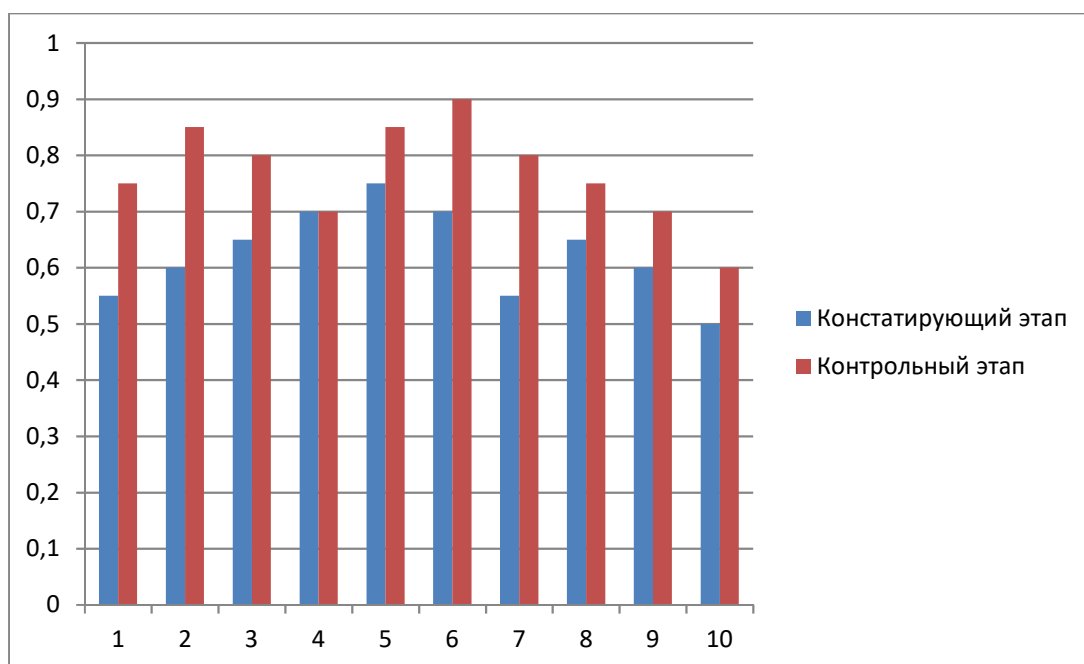


Рисунок 4 - Результаты оценки уровня коммуникативной культуры педагогов

Полученные результаты по определению уровня развития коммуникативной культуры педагогов можно сопоставить с полученными результатами из исследования по определению стиля руководства педагогическим коллективом и оценкой уровня психологического климата коллектива. Мы видим взаимосвязь использованных методик на общем фоне улучшения полученных результатов, что говорит об эффективности применения организационных условий по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Таким образом, полученные данные послужили основанием для оценки проведенной работы по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации как эффективной.

Выводы по второй главе

Нами была проведена опытно-поисковая работа по проблеме управления конфликтами в дошкольной образовательной организации на базе МАДОУ ДС №17 г. Челябинск.

Исследование проводилось в несколько этапов, на каждом из которых были решены определенные задачи:

1. Констатирующий этап, задача: изучение исходного состояния сложившейся в ДОО системы управления межличностными конфликтами по следующим направлениям:

- исследование стиля руководства педагогическим коллективом;
- исследование психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя;
- исследование уровня коммуникативной культуры педагогов.

Использовались следующие диагностические методики: методика определения стиля руководства педагогическим коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева; методика оценки уровня психологического климата коллектива А.Н. Лутошкина; методика диагностики уровня развития коммуникативной культуры личности.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию конфликтологической компетенции у руководителя ДОО через реализацию организационных условий.

2. Формирующий этап, задача: реализация организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

На формирующем этапе мы реализовали организационные условия управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации через разработку и реализацию алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. А именно проведена работа по реализации алгоритма управления межличностными конфликтами в ДОО и плана по повышению коммуникативной культуры педагогов ДОО.

3. Контрольный этап, задача: проверить эффективность проведенной работы, провести сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапов опытно-поисковой работы.

На контрольном этапе мы провели повторную диагностику по вышеуказанным методикам и убедились в том, что проведенная нами работа по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации оценена как эффективная.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование проблемы управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации было направлено на выявление, теоретическом обосновании и проверку эмпирическим путём эффективности организационных условий.

В ходе нашего исследования были решены поставленные задачи. Мы проанализировали состояние и развитие проблемы управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. Управление межличностными конфликтами рассматривались А.Я. Анцуповым, О.А. Воронцовой, А. Г. Здравомысловым, А.И. Леоновым, А.Ф. Пеленевым, Б.И. Хасаном, А.И. Шипиловым и др. Под межличностным конфликтом мы будем рассматривать ситуацию столкновения точек зрения партнеров по общению, требующую своего разрешения в интересах обеих или одной из сторон.

Рассмотрена специфика организации процесса управления межличностными конфликтами в образовательной организации, выделены и охарактеризованы следующие организационные условия: выбор стиля поведения в конфликтной ситуации; повышение коммуникативной культуры педагогов; разработка алгоритма эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами.

В процессе проведения опытно-поисковой работы был разработан алгоритм эффективных действий руководителя по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. Мы выбрали диагностический инструментарий для выявления стиля руководства педагогическим коллективом, психологического климата в коллективе как результата деятельности руководителя и уровня коммуникативной культуры педагогов.

В целях проверки выдвинутой нами гипотезы мы разработали комплекс мероприятий, обеспечивающих реализацию организационных

условий. На формирующем этапе мы реализовали организационные условия. Полученные на контрольном этапе опытно-поисковой работы результаты показали положительную динамику, следовательно, реализация заявленных нами условий была эффективна.

Проведя теоретическое и практическое исследование проблемы, мы выполнили поставленную цель в нашей квалификационной работе, гипотеза доказана.

Настоящее исследование носит завершённый характер, но в то же время оно открыто для дальнейшего изучения проблемы управления межличностными конфликтами в отношениях между всеми участниками образовательного процесса в дошкольной образовательной организации. Работа по эффективному управлению межличностными конфликтами носит взаимосвязанный характер, который касается не только педагогического коллектива, но и внешних факторов, влияющих на него.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 528 с. - ISBN 978-5-496-01605-6.
2. Атватер А. Я вас слушаю. Советы руководителю правильно слушать собеседника / А. Атватер. – Москва : Экономика, 1984. – 216 с.
3. Аухадеева Л. А. Коммуникативная культура педагога как фактор повышения качества образования / Л. А. Аухадеева // Филология и культура. – 2012. - №1 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-kultura-pedagoga-kak-faktor-povysheniya-kachestva-obrazovaniya>.
4. Багмет К. В. Конфликт в педагогической деятельности : учеб. метод. пособие для работников образовательных учреждений / К. В. Багмет, А. С. Гусева, В. В. Козлов. – Москва : ФОН, 1998. – 73 с.
5. Банькина С. В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития / С. В. Банькина. - Москва, 2001. С. 373-394.
6. Байбекова С. И. Коммуникативная культура как основная составляющая профессионализма педагога / С. И. Байбекова. - 2018. – URL: <https://infourok.ru/kommunikativnaya-kultura-kak-osnovnaya-sostavlyayuschaya-professionalizma-pedagoga-2525891.html>.
7. Бабосов Е. М. Конфликтология : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов - Минск : ТетраСистемс, 2000. - 176 с. - ISBN 985-6577-19-5.
8. Бим-Бад Б. М. Педагогический энциклопедический словарь / Б. М. Бим-Бад. - Москва : БРЭ, 2002. - 127 с. - ISBN 5-85270-230-7.
9. Воронич Е. В. Технология управления конфликтами в общеобразовательной организации / Е. В. Воронич // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-upravleniya-konfliktami-v-obscheobrazovatelnoy-organizatsii>.

10. Воронцова О. А. Теоретические подходы к исследованию компетенции менеджера по управлению конфликтами / О. А. Воронцова // Экономика и социум. – 2016. – № 12-3 (31). – 426-433 с.

11. Вэттен Д. А. Развитие навыков менеджмента / Д. А. Вэттен, К. С. Камерон. – Санкт-Петербург. Издательский дом «Нева», 2004. – 32 с. - ISBN: 5-7654-3799-0.

12. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 344 с. - ISBN 978-5-91180-895-2.

13. Гришина Н. В. Давайте договоримся / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. - 274 с. - ISBN 5-85681-001-3.

14. Голицына О. Л. Основы алгоритмизации и программирования: Учеб. Пособие / О. Л. Голицына, И. И. Попов. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 432 с. - ISBN 5-8199-0046-4.

15. Гулаева М. И. Управление конфликтами в образовательной организации / М. И. Гулаева // Инновационная наука. – 2015. – № 10-3. – 95-97 с.

16. Денисова Е. В. Психолого-педагогические условия эффективного управления конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации / Е. В. Денисова, Т. В. Наумова. // Молодой ученый. — 2017. — № 15 (149). — 567-569 с.

17. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии, Учебное пособие / С. М. Емельянов. – Питер, 2019. – 322 с.

18. Ипполитова Н. А. Русский язык и культура речи: Учебник / Под ред. Н.А. Ипполитовой. – Москва : ТК Велби; Проспект, 2007. – 220 с. - ISBN: 5-482-00754-5.

19. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. - 224 с. - ISBN 5-901030-23-0.

20. Клименских М. В. Педагогические конфликты в школе: учебное пособие / М. В. Клименских. – Екатеринбург : ИУУ, 2015. – 76 с. – ISBN 978-5-7996-1425-6.
21. Куркова Н. Профессиональная компетентность педагога / Н. Куркова. - 2016. – URL: <https://www.maam.ru/detskijasad/profesionalnaja-kompetentnost-pedagoga.html>.
22. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. – Москва : Политиздат, 1975. – 271 с.
23. Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении: Кн. для учителя. / В. А. Кан-Калик. – Москва : Просвещение, 1987. - 190 с.
24. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – Санкт-Петербург : Питер, 1997. - 631 с.
25. Мещеряков Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. - АСТ, АСТ-Москва, Прайм-Еврознак, Москва, СПб, 2003 – 287 с. - ISBN 5-93878-086-1.
26. Нижегородцева Н. В. Педагогическая конфликтология как область конфликтологических исследований / Н. В. Нижегородцева. – Москва : МПСИ, Воронеж: МОДЭК, 2011. - 568 с.
27. Нарзикулова Д. Х. Некоторые особенности педагогических конфликтов (на примере общеобразовательных школ Узбекистана) / Д. Х. Нарзикулова // Молодой ученый. - 2014. - № 3. - 984 с.
28. Пеленев А. Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация / А. Ф. Пеленев // Формирование нравственно-психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. – Пермь: ГППИ, 2008. – 102-114 с.
29. Ратников В. П. Конфликтология учеб. пособие для вузов. / В. П. Ратников. – Москва : ЮНИТИ, ДАНА, 2004. - 192 с. - ISBN 5-238-00802-3.

30. Симонова Н. М. Алгоритм управления конфликтами в образовательной организации / Н. М. Симонова. – МЦРКПО. - 2018. – URL: <https://mcrkpo.ru/сетевое-издание/модели-управления-оо-и-развития-кадро/алгоритм-управления-конфликтами-в-об/>.
31. Семиглазов А. М. Теория антикризисного управления предприятием. Часть 1.: Учебное пособие / А. М. Семиглазов. - Томск, 2012. - 125 с.
32. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — Москва : Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999.- 235 с.
33. Тренив Н. Н. Управление конфликтами / Н. Н. Тренив. — Москва : Приор, 2001. – 96 с. - ISBN 5-7990-0358-6.
34. Угримова С. Н. Стратегия эффективного управления конфликтами в кризисных условиях / С. Н. Угримова // Экономика и социум. - 2016. - №3 (22). – URL: <https://docplayer.ru/62545837-Strategiya-effektivnogo-upravleniya-konfliktami-v-krizisnyh-usloviyah.html>.
35. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273: Проспект, 2020. – 192 с.
36. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования: Центр педагогического образования, 2014. – 32 с.
37. Форисенкова Т. А. Коммуникативная культура педагога / Т. А. Форисенкова. - 2012. - URL: <https://nsportal.ru/npo-spo/arkhitektura-i-stroitelstvo/library/2012/05/04/kommunikativnaya-kultura-pedagoga>.
38. Ханин М. И. Практикум по культуре речи, или как научиться красиво и убедительно говорить. Учеб.пособие / М. И. Ханин. - Санкт-Петербург : Паритет, 2003. – 44 с. - ISBN 5-93437-108-8.
39. Холмунинова Б. А. Причины и некоторые особенности педагогических конфликтов / Б. А. Холмунинова // Молодой ученый. - 2016. - №10 (114). - URL: <https://moluch.ru/archive/114/30094/>.

40. Цветков В. Пять основных моделей выигрышного поведения в конфликте / В. Цветков // Центр дистанционного образования Элитариум. - 2013. - URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/344179/>.
41. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. — Москва : Просвещение, 1990. — 208 с.
42. Шейнов В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – Питер, 2014.
43. Шевцова Е. В. Взаимосвязь профессиональной и коммуникативной культуры личности будущего специалиста / Е. В. Шевцова // Сб. науч. трудов СевКазГТУ. Серия «Гуманитарные науки». - Ставрополь, 2003. - №10. - 18-25 с.
44. Янушевский В. Н. Речевая компетентность в коммуникативной культуре педагога: практико-ориентированная монография / В.Н. Янушевский. – Ульяновск : УИПКПРО, 2007. – 80 с. - ISBN 978-5-7432-0619-3.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика определения стиля руководства педагогическим коллективом В. П. Захарова И А. Л. Журавлева

Инструкция: «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям.

Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; —. Ставьте отметки на бланке для ответов.

Текст опросника

1. А. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.

Б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3. А. Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4. А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

6. А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7. А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8. А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9. А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10. А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11. А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12. А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.

В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13. А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14. А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

15. А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок

Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

В. Не может влиять на дисциплину.

16. А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Бланк ответов

Оценивает (юг) ся:	
1. А Б В	9. А Б В
2. А Б В	10. А Б В
3. А Б В	11. А Б В
4. А Б В	12. А Б В
5. А Б В	13. А Б В
6. А Б В	14. А Б В
7. А Б В	15. А Б В
8. А Б В	16. А Б В

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Ключ методики определения стиля руководства педагогическим коллективом В. П. Захарова И А. Л. Журавлева

- №1 – если ответ А, то Д; если ответ Б, то К; если ответ В, то П.
№2 - если ответ А, то Д; если ответ Б, то К; если ответ В, то П.
№3 – если ответ А, то К; если ответ Б, то П; если ответ В, то Д.
№4 - если ответ А, то Д; если ответ Б, то П; если ответ В, то К.
№5 - если ответ А, то П; если ответ Б, то Д; если ответ В, то К.
№6 - если ответ А, то К; если ответ Б, то Д; если ответ В, то П.
№7 - если ответ А, то П; если ответ Б, то К; если ответ В, то Д.
№8 – если ответ А, то К; если ответ Б, то П; если ответ В, то Д.
№9 - если ответ А, то Д; если ответ Б, то К; если ответ В, то П.
№10 - если ответ А, то К; если ответ Б, то П; если ответ В, то Д.
№11 - если ответ А, то П; если ответ Б, то Д; если ответ В, то К.
№12 - если ответ А, то Д; если ответ Б, то К; если ответ В, то П.
№13 - если ответ А, то П; если ответ Б, то К; если ответ В, то Д.
№14 - если ответ А, то К; если ответ Б, то Д; если ответ В, то П.
№15 - если ответ А, то К; если ответ Б, то Д; если ответ В, то П.
№16 - если ответ А, то Д; если ответ Б, то К; если ответ В, то П.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 1 - Определение стиля руководства педагогическим коллективом

Оценивает (ют) ся:				Итого
1. А	Д	9. Б	К	Коллегиальный компонент = 8; Директивный компонент = 7; Попустительский компонент = 1.
2. Б	К	10. А	К	
3. В	Д	11. Б	Д	
4. А	Д	12. Б	К	
5. А	П	13. Б	К	
6. А	К	14. Б	Д	
7. Б	К	15. Б	Д	
8. А	К	16. А	Д	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А. Н. Лутошкин)

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем - справа и после этого знаком «+» отметьте в верхней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

/3 2 1 0 -1 -2 -3/

1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях и антипатии
3.	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание		Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6.	С уважением относятся к мнению друг друга		Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8.	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного»		В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потерянности, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители		К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10.	Коллектив активен, полон энергии		Коллектив инертен и пассивен
11.	Участливо и доброжелательно		Новички чувствуют себя чужими, к

	относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе		ним часто проявляют враждебность
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно		Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13.	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту		Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», пренебрежительное отношение к слабым

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 2 - Определение благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива

№	Критерии оценки благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива													Итого
	Бодрое/Подавленное настроение	Доброжелательность/Конфликтность	Понимание/Противоборство	Взаимодействие/Разобщенность	Сопереживание/Равнодушие	Уважение/Нетерпимость	Достижения и неудачи коллектива	Единение/Взаимные обвинения	Чувство гордости за коллектив есть/Нет	Коллектив активен/Инертен	Отношение к новичкам	Совместные дела увлекают/Разобщают	Справедливое отношение есть/Нет	
1.	1	-1	0	-1	2	0	-1	-1	0	-2	0	0	2	3
2.	0	1	1	0	0	1	1	1	2	1	1	1	-1	9
3.	1	0	-1	1	-1	1	2	0	1	0	-1	1	0	4
4.	0	2	1	1	-1	0	-1	1	1	1	0	0	0	5
5.	-1	0	0	-1	0	-1	1	1	1	1	-1	1	0	1
6.	2	1	2	2	2	0	0	1	2	0	0	2	1	15
7.	1	-1	2	3	-1	1	0	0	0	0	1	0	-1	5
8.	0	0	2	1	2	1	2	1	-1	0	-1	-1	-1	5
9.	1	0	0	2	2	1	0	-2	1	-1	0	-1	1	4
10.	0	1	-1	0	-1	1	-1	0	0	1	1	-1	1	1
	5	4	6	8	6	5	4	4	7	1	1	2	1	52
5,2 балла – низкая (незначительная) степень благоприятности														

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Методика диагностики уровня развития коммуникативной культуры

Инструкция: Вам необходимо ответить на 20 вопросов. Отвечайте только "да" или "нет". Если Ваш ответ на вопрос положителен, то поставьте знак "+", если отрицательный, то знак "-". Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не затрачивайте много времени на обдумывание.

Отвечайте быстро.

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вам приятно постоянно общаться?
2. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-то из Ваших товарищей?
3. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?
4. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими - либо другими занятиями, чем с людьми?
5. Можете ли Вы сдерживать отрицательные эмоции в споре?
6. Легко ли Вы устанавливаете контакт с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
7. Можете ли Вы долго слушать познавательную информацию, если она Вам эмоционально неинтересна?
8. Любите ли Вы слушать незнакомого собеседника?
9. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
10. Любите ли Вы слушать информацию от малоприятного собеседника?
11. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

12. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?

13. Испытываете ли Вы трудности при сдерживании отрицательных эмоций при получении недостоверной информации?

14. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

15. Можете ли Вы разговаривать спокойным тоном в гневе?

16. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

17. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую для Вас компанию?

18. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

19. Можете ли Вы отказаться от общения, если предугадали аффективную реакцию собеседника?

20. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Таблица 3 - Исследование уровня коммуникативной культуры педагогов

№	Сумма положительных ответов на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19	Сумма отрицательных ответов на вопросы - 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20	Итого	Уровень коммуникативных умений
1.	7	4	11/20	0,55 – ниже среднего
2.	9	3	12/20	0,6 – средний
3.	5	8	13/20	0,65 – средний
4.	8	6	14/20	0,7 – выше среднего
5.	9	6	15/20	0,75 - выше среднего
6.	7	7	14/20	0,7 – выше среднего
7.	6	5	11/20	0,55 – ниже среднего
8.	7	6	13/20	0,65 – средний
9.	4	8	12/20	0,6 - средний
10.	8	2	10/20	0,5 – ниже среднего

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Таблица 4 - Определение стиля руководства педагогическим коллективом

Оценивает (ют) ся:				Итого
1. Б	К	9. Б	К	Коллегиальный компонент = 11; Директивный компонент = 5; Попустительский компонент не выявлен.
2. Б	К	10. А	К	
3. В	Д	11. Б	Д	
4. А	Д	12. Б	К	
5. В	К	13. Б	К	
6. А	К	14. А	К	
7. Б	К	15. Б	Д	
8. А	К	16. А	Д	

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Таблица 5 - Определение благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива

№	Критерии оценки благоприятности или неблагоприятности климата педагогического коллектива													Итого
	Бодрое/Подавленное настроение	Доброжелательность/Конфликтность	Понимание/Противоборство	Взаимодействие/Разобщенность	Сопереживание/Равнодушие	Уважение/Нетерпимость	Достижения и неудачи коллектива	Единение/Взаимные обвинения	Чувство гордости за коллектив есть/Нет	Коллектив активен/Инертен	Отношение к новичкам	Совместные дела увлекают/Разобщают	Справедливое отношение есть/Нет	
1.	2	0	2	2	1	1	3	0	2	1	2	2	1	19
2.	3	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	3	1	18
3.	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	15
4.	2	2	2	2	0	2	1	1	3	2	1	1	2	21
5.	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	18
6.	1	1	2	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	12
7.	2	2	1	0	2	2	1	0	0	0	2	2	1	15
8.	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	0	17
9.	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	20
10.	1	2	0	1	0	0	1	3	1	0	2	1	0	12
	15	13	13	15	10	12	16	13	15	11	12	14	9	168
16, 8 балла - средняя степень благоприятности														

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Таблица 6 - Исследование уровня коммуникативной культуры педагогов

№	Сумма положительных ответов на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19	Сумма отрицательных ответов на вопросы - 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20	Итог	Уровень коммуникативных умений
1.	11	4	15/20	0,75 – выше среднего
2.	12	5	17/20	0,85 - высокий
3.	8	8	16/20	0,8 - высокий
4.	9	4	14/20	0,7 – выше среднего
5.	10	7	17/20	0,85 - высокий
6.	8	10	18/20	0,9 - высокий
7.	11	5	16/20	0,8 - высокий
8.	7	12	15/20	0,75 – выше среднего
9.	8	6	14/20	0,7 – выше среднего
10.	9	3	12/20	0,6 - средний