



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

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

**Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания
благоприятного социально-психологического климата в профессиональной
образовательной организации**

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

Проверка на объем заимствований:
88,91 % авторского текста


Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«1» ч.ю.ля 2022 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ОФ-209-174-2-1
Кузнецов Григорий Сергеевич 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент, зав. каф. ПППОиПМ
Корнеева Н.Ю.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

Кузнецова Григория Сергеевича

Группы ОФ-209-174-2-1

Тема работы: **«Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата».**

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Корнеева Н.Ю., к.п.н, доцент, заведующий кафедрой подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик.

Исходные данные к работе (проекту) **Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»**

Отчет по преддипломной практике, первичные документы, нормативная и законодательная документация, специальная литература, периодические издания, Интернет.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ Оговаривается значение и актуальность темы работы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются используемые источники литературы, включая законодательные и нормативные акты; методы исследования.	01.10.2020
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Выводы по 1 главе	01.02.2021

ГЛАВА 2. Практическая работа по проблеме исследования Выводы по 2 главе	11.09.2021
ЗАКЛЮЧЕНИЕ (объем в пределах 3 стр.) Заключение содержит кратко и четко сформулированные выводы и рекомендации.	01.11.2021
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ (сначала располагаются нормативно – законодательные акты, остальные источники в алфавитном порядке). Законы и нормативные акты, справочно-статистические материалы, монографии, учебники, сборники брошюры, статьи из периодической печати, иностранная литература.	01.11.2021
ПРИЛОЖЕНИЯ (вспомогательный материал, использование которого может улучшить восприятие)	01.12.2021
ПРЕЗЕНТАЦИЯ (НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) предоставляется в виде слайдов рекомендаций Microsoft Power Point, 10-12 слайдов, раскрывающих содержание дипломной работы, либо схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала	01.02.2022
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	01.06.2022
СДАЧА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ НА КАФЕДРУ	28.06.2022

Зав. Кафедрой _____ /Корнеева Н.Ю./

Магистрант _____ Кузнецов Г.С./

Дата принятия задания к исполнению _____ 01.11.2020 _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. Теоретическое обоснование управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата	16
1.1 Состояние проблемы создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике профессионального образования.....	16
1.2.Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата.....	26
1.3 Направления совершенствования процесса управление конфликтами в педагогическом коллективе.	41
ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»	55
2.1 Анализ эффективности процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».....	55
2.2 Рекомендации совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».....	70
2.3 Итоги экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного	

Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»	78
Выводы по второй главе	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	90
ПРИЛОЖЕНИЕ	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. После развала СССР, и образование новых независимых государств, Россия из командной экономики начала переходить на рыночную, с развитием новых, демократических институтов. Все это приводит к изменению содержания и форм социальных отношений. В сложившихся обстоятельствах происходит обострение дефицита культуры в области общения людей, и появляется проблема перед каждым человеком, как в новых сложившихся условиях нужно выстраивать отношения с другими людьми. Это приводит к проблеме выбора поведения в конфликтах. Возникает социальная напряженность, которая, в свою очередь, создает почву для появления разных противоречий. Для того, чтобы охарактеризовать эти сложнейшие явления в обществе, возникновения их причин, сущности, появляется такое научное направление как конфликтология. Данное направление помогает осознать данные противоречия, способствует формированию мировоззренческой культуры личности, осмыслению конфликтности как уникального типа взаимодействия индивидов в социуме. Стоит отметить, что данное направление как область прикладного и теоретического знания находится на стадии становления и развития. Уникальной особенностью данного направления является то, что она носит междисциплинарный характер. Ибо она, по мере развития, взаимодействует с такими науками как: антропология, философия, педагогика, психология, педагогика, правоведение, социология и другие.

Если говорить о современном педагогическом процессе, то он характеризуется многообразием различных противоречий, которые отражаются в системе общественных отношений в стране, а также выходят из логики педагогического процесса. Педагогический коллектив, как проблема социальной общности должна не допустить (или максимально снизить) негативные последствия конфликта, и суметь вывести его на положительную динамику развития, для успешного развития коллектива.

Однако, многие педагоги, зачастую стремятся к тому, чтобы избежать конфликты, в силу их характера, или внутренних мотивов, и неумением предвидеть конфликтные ситуации. К сожалению, угроза возникновения конфликта в педагогическом коллективе во время педагогического процесса, и держит его в постоянном нервном напряжении.

Компетенции педагога в области конфликтологии, умением пользоваться полученными знаниями в области деловых и межличностных отношениях на рабочем месте, могут стать особо значимыми в условиях противоречивых социально-экономических изменений в государстве. Уникальной чертой педагогического конфликта заключается в том, что интересы участников конфликта никак не могут не сказываться на тех, на кого направлен образовательный процесс.

Профессиональная педагогика - часть общей педагогики и, поэтому большинство проблем педагогической конфликтологии относятся и к ней. Важным в сегодняшних условиях является проблема социального развития личности в периоде профессионального становления, формирование у нее социально значимых духовных ценностей как базисной характеристики, отражающей ее достижения в развитии отношений с другими людьми. Педагоги должны сами обладать этими характеристиками и передавать их обучающимся, что поможет им адекватно выбирать стиль поведения в конфликтных ситуациях.

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

конфликтов на основе человеческих потребностей» Дж. Бэртона и др.

До середины 80-х годов XX в. отечественные публикации были посвящены исследованию тех типов конфликтов, которые не затрагивали крупных пластов социальной жизни и не требовали широких политических обобщений. Они касались проблем семейных, межличностных и внутрипроизводственных конфликтов. Лишь со второй половины 80-х годов отечественными учеными А.В. Дмитриевым, А.И. Донцовым, Ю.Г. Запрудским, А.К. Зайцевым, А.Г. Здравомысловым, В.Н. Кудрявцевым, В.О. Рукавишниковым, В.И. Сперанским, Е.И. Степановым, В.М. Шепелем, А. Я. Анцуповым и др. разрабатываются философско-социологические, мировоззренческо-методологические и общетеоретические проблемы конфликтологии, касающиеся российской общественной жизни.

В это же время, многие авторы прослеживают специфические проявления общих функций и характерных черт социальных конфликтов в важнейших сферах общественной жизни: в производственно-трудовой - В.И. Андреевой, Ф.М. Бородкиным, Н.В. Гришиной, А.Г. Ковалевым, Н.М. Коряк, Ю.Д. Красовским, Ю.В. Платоновым, Т.С. Сулимовой, В.Н. Шаленко, В.М. Шепелем и др.; во внутренней и внешней политике и правовой деятельности - Н.К. Арбатовым, И.Н. Арцибасовым, А.В. Глухой, А.А. Гостевым, Г.А. Дроботом, Л.И. Никовской, В.С., А.Н. Чумиковым, С.А. Эфириным и др.; в межнациональных и межгрупповых отношениях - В.Г. Бабаковым, В.Н. Дейнекиным, И.О. Дементьевым, Б.М. Клименко, В.Г. Смолянским и др. Исследованием общих и специфических проблем педагогической конфликтологии в образовательных организациях и студенческом социуме занимались и продолжают заниматься М.Г. Битянова, В.И. Журавлев, Я.С. Турбовской, В.М. Афонькова, М.М. Рыбакова, П.В. Худоминский, С.В. Баныкина, С.М. Шурухт, А.В. Майорова и др.

Основным условием формирования педагогической конфликтологии

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

Проблемы общения и межличностных отношений, обучающихся со сверстниками и взрослыми, возникновения конфликтных отношений между студентами в последние два десятилетия интенсивно изучались учеными, занимающимися вопросами воспитания и образования, обучающихся, а именно Т.А. Репиной, Т.В. Антоновой, Р.А. Иванковой, М.И. Лисиной, О.М. Гостюхиной, Л.Н. Башмаковой, А.А. Рояк, В.С. Мухиной, Р.Б. Стеркиной, М.И. Тимошенко и др.

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

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

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

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

Актуальность проблемы и недостаточная ее разработанность определили выбор темы диссертационного исследования: «Управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Объект исследования: процесс создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Предмет исследования: управление конфликтами в педагогическом коллективе как фактор создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Гипотеза исследования: процесс создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания

и торговли» будет эффективным, если:

- осуществить теоретическое обоснование проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»;

- определить субъектную типологию и выявить причины возникновения конфликтных ситуаций будет способствовать подбору адекватных методов управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»;

- апробировать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»;

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике профессионального образования.
2. Рассмотреть сущность управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата.
3. Выявить эффективные пути совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе.
4. Разработать и апробировать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания

и торговли».

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

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

- методологические подходы, методы диагностики и конкретные пути регуляции социально-психологического климата рассматривали в своих работах и трудах Б.Д. Парыгин, А.С. Макаренко, В.М. Шепель, А.П. Панфилова и др.;

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

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

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

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

Научная новизна исследования.

Дано психолого-педагогическое обоснование конфликтов в образовательной организации профессионального образования.

Уточнены понятия, имеющие значение для изучения конфликтных

ситуаций в образовательной организации профессионального образования: субъекты конфликтного взаимодействия, типология, причины возникновения и функции конфликта.

Определено, что благоприятный социально-психологический климат педагогического коллектива образовательной организации профессионального образования находится в прямой зависимости с причинами, порождающими конфликтные ситуации и условиями их протекания.

Разработана субъектная типология конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации профессионального образования, включающая в себя администрацию, педагогических работников и обслуживающий персонал.

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

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

Разработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Основные положения, выносимые на защиту:

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

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

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

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

Практическая значимость исследования. Результаты исследования позволили реально оценить сложившуюся психолого-педагогическую ситуацию в педагогическом коллективе, ориентироваться в социально-психологическом состоянии работников образовательной организации профессионального образования, что дает возможность уточнить и актуализировать программу совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли».

Предложены теоретические и практические разработки по повышению профессиональной компетенции администраторов в области работы с персоналом, умения выстраивать доброжелательные отношения с сотрудниками, управлять конфликтами, повышать личный авторитет.

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

Достоверность результатов исследования обеспечивалась всесторонним анализом проблемы при определении исходных теоретико-методологических позиций; комплексом эмпирических и теоретических методов, адекватных задачам исследования; целенаправленным анализом опыта работы и обобщением результатов экспериментальной работы;

математической обработкой данных, что обеспечивало валидность и надежность полученных результатов.

Методы исследования: - контент-анализ литературных источников и периодической печати по конфликтологии; - ретроспективный анализ конфликтов в коллективе образовательных организаций; - наблюдение; - интервью с педагогами и сотрудниками образовательных организаций; - анкетирование; - психодиагностика; - экспериментальная работа по апробации методов управления конфликтами.

База исследования: Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

В дальнейшем ГБПОУ «ЧГКИПИТ»

Учредителем Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли является: Министерство образования и науки Челябинской области

Адрес: Копейский филиал ГБПОУ «ЧГКИПИТ» Челябинская область г. Копейск, улица Борьбы дом 59

Телефон 8 (35139)7-39-66

ГБПОУ «ЧГКИПИТ» осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным приказом Министерства образования и науки челябинской области от 01.09.2015 №01/2443 г. Челябинска

Директор: Берсенева Елена Валерьевна

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

ГЛАВА 1. Теоретическое обоснование управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания благоприятного социально-психологического климата

1.1 Состояние проблемы создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе в существующей теории и практике профессионального образования

В настоящее время самой важной областью на территории социальных отношений является взаимодействия, которые происходят внутри любого трудового коллектива. То, каким будет социально-психологический климат в коллективе, а так же какая сложится специфика культуры организации, зависит не только эффективность данного коллектива, но и то, каким образом сложатся отношения работников к своей работе и друг другу. А внешняя мотивация, эмоциональный настрой продемонстрирует то, какова будет их удовлетворенность данной работой.

Обратим внимание на мнение З.Н. Хисматуллиной, по поводу того, «что любая организация содержит в себе потенциал напряженности и данная организация изначально конфликтна по своей природе. Что есть организация, организация это сложное целое, и оно включает в себя личностей, которым присущи определенные моральные установки, интересы и статусы, а также различные социальные образования, которые имеют цель занять наиболее благоприятное место в структуре организации, в последовательности изменить существующий порядок или систему отношений в самой организации. Стоит отметить, что разные структурные подразделения подвергаются разному управленческому воздействию, а в соединении с другими причинами может привести к возникновению ролевого или организационного конфликта.» [101]

Сплоченность, микроклимат, трудовая активность, психические свойства и психологическая совместимость, является важными составляющими для создания благоприятного психологического климата.

Все составляющие приводят к тому, что проблема формирования в педагогическом коллективе благоприятного психологического климата, как нельзя актуальная тема в современном образовании.

Обратимся к истории, над проблемой повышения продуктивности и профессионализма в образовательной деятельности педагога работали такие ученые прошлого как К.Д. Ушинский, А. Дистервег, и другие. Данная проблема как нельзя актуальная и в настоящее время. Исследованиями в данном направлении занимаются: А.И. Кочетов, В.И. Загвязинский, А.И. Щербаков, В.А. Сластенин и другие [2].

«Любые социально-психологические явления, которые происходят в жизни определенного человека, важны тем, что они действуют не только на отдельных и индивидов, но и в целом на жизнь групп. Причем начинается это как с малых, незначительных групп, и заканчивается в целом как общество» [89].

В общем значении, группа это любая совокупность людей. Анализ определенного уровня данной группы, говорит нам о характере управления этой социальной группы. Всего выделяют три уровня, к каждому из них соответствует свое, особенное содержание ее же психологии.

- Низкий уровень
- Средний уровень
- Высокий уровень

Низкий уровень, он специализируется на объединении людей по такому признаку, как приказ, или чьих-то личных предпочтений. В данном уровне наблюдается: «разобщенность, не исключены конфликты, систематическое нарушение дисциплины и моральных норм, эгоизм и непорядочность. Чувство групповой ответственности находится на низком уровне, ценностная ориентация практически отсутствует, если же говорить о результатах, то результативная деятельность данной группы низкое, а состав группы постоянно меняется» [4].

Средний уровень, тут уже происходят изменения. «Здесь более осознанная деятельность, присутствует дисциплинированность, сильные и прочные служебные взаимоотношения. Но на данном уровне наблюдается низкая сплоченность, а некоторые члены групп нуждаются в улучшении психологической удовлетворенности. Состав группы по-прежнему непостоянный» [88].

Высокий уровень, следовательно, вобрал в себя все самое лучшее. Это и четко организованная дисциплина и структура. Единство в плане выбора целей и мотивов деятельности. По составу она постоянна и стабильна и всегда с хорошим настроением. Все субъекты в данной группе высоко замотивированы на высокую деловую активность и устремлены на качественное решение поставленных задач. Самой группе присуще такие качества как: «ответственность, сотрудничество, солидарность и соблюдение традиций, а также поддержка и уважение внутри коллектива. В группе все члены довольны членством и работают в благоприятном психологическом климате» [39].

Люди, которые объединились в группу, на основе общих социально полезных целей, служебных интересов, традиций и ценностей, автоматически формируется в коллектив.

Коллектив – это группа лиц, которые объединены на основе общей деятельности и интересов. В науке психология, в коллективе реализуются потенциальные возможности социально-психологического развития, которые необходимы для успешной совместной деятельности, а также для успешного карьерного развития каждого из ее членов. «Коллектив как союз единомышленников – это, в первую очередь, благотворная для индивида социально-психологическая среда, где у данного индивида повышается общая производительность труда, стимулируется личностный и профессиональный рост членов коллектива» [38].

Стоит отметить, что самым важным условием развития коллектива, его стабильности, и успешного существования является создание полных

условия для каждого индивида данного коллектива для ее активной деятельности. Таким образом, работа любой малой группы должна быть ориентирована на психологическое изменение ее в коллектив.

Теперь рассмотрим коллектив образовательной организации. Данный коллектив имеет определенные индивидуальные особенности, главной особенностью является полифункциональность педагогической профессии. Также, создание педагогической культуры родительского состава и создание общей культуры подростков, являются обязательными функциями педагогического коллектива.

Следующая особенность педагогического коллектива состоит в том, что она в большой степени самоуправляемая. А главные направления деятельности данного педагогического коллектива могут стать предметом для важных обсуждений на разных уровнях управления. «Делегирование различных полномочий обычным педагогам обязательно формирует предпосылки для создания хорошего общественного мнения в коллективе, а так же это приводит к развитию: самостоятельности, увеличению активности и инициативы» [81].

Следующая, третья особенность - коллективный характер труда. Если в коллективе происходит так, что каждая личность в коллективе, прикладывая свои усилия, не согласовывает это с другими действиями педагогов, нет единства в плане требований в данной организации образовательного процесса, а также оценки качества знаний у учащихся, то достичь желаемого результата становится достаточно трудно.

Четвертая особенность. Это жизнедеятельность каждого индивида в данном педагогическом коллективе, а именно, отсутствие временных рамок для выполнения разных видов труда педагогов. Все это становится причиной перегрузки педагогов и они все меньше уделяют времени для карьерного роста, и развития духовной составляющей их жизни.

Последняя, пятая особенность. Пятая особенность заключается в том, что в каждой образовательной организации, любой коллектив,

преимущественно составляет женская часть данного мира. Это играет очень важную роль в характере взаимоотношений, которые возникают внутри. Как нам известно, по природе женский пол более эмоциональный и больше подвластен смене настроения. Это приводит к тому, что женская среда более конфликтна, нежели мужская. Однако, с точки зрения педагогики, женский пол так же больше предрасположен к воспитательной деятельности. Они способны быть более гибкими в выборе для педагогического воздействия на индивида[6].

Обращаясь к трудам В.А. Караковского, Е.И. Петренко, А.А. Захаренко, В.А. Кириловой и других ученых, можно смело заявлять о том, что: «в любом педагогическом коллективе, если присутствуют оба пола, то данный педагогический коллектив гарантирует целостность и гармоничность педагогического процесса» [73].

Для нормального функционирования коллектива и качества его организационной структуры, должны быть соблюдены ряд условий:

- Результативность коллективного взаимодействия данных педагогов, которые определяются степенью организации для совместной деятельности
 - Правильное координирование функций
 - Существующей системой контрольных мероприятий
 - Наличие оперативных графиков
 - Грамотным и равномерным распоряжением общественных поручений
- И создание, а также обеспечение благоприятного психологического климата.

Данная тема, социально-психологический климат в коллективе, обширно раскрыта в работах отечественных социологов и психологов. Большой вклад в развитие данной темы внесли: А.П. Панфилов, Б.Д. Парыгин, В.М. Шепель, А.С. Макаренко, Б.Д. Парыгин. В своих работах данные ученые рассматривали методические подходы, различные методы

диагностики и конкретные возможности регулирования социально-психологического климата.

Одним из первых кто попытался раскрыть данную тему, является В.М. Шепель. Он пишет о том, что содержание понятия – «социально психологический климат носит эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, которые возникают на основе их симпатии друг другу, близости, совпадение интересов и характера и склонностей» [63].

В.М. Шепель считает, что климат который создается внутри коллектива, имеет три климатические зоны. «Социальный климат – первая зона. Он определяет то, насколько в коллективе имеется гарантированное соблюдение прав и обязанностей работника, и насколько осознаны совместные задачи. Вторая зона, это моральный климат, данный климат определяется тем, какие общепринятые ценности в коллективе являются принятыми всеми. Психологический климат, по мнению Шепеля, это третья зона. Данная зона показывает нам какие в группе неформальные отношения, и как эти отношения складываются между работниками, которые контактируют друг с другом на работе ежедневно. В.М. Шепель считает, что именно психологический климат – это микроклимат зона действия которого ощущается сильнее , чем остальные две зоны, социальный и моральный» [8].

В ходе развития отечественной психологии в данном направлении, выделилось четыре основных подхода к пониманию истины психологического климата.

Ученые первого подхода (Н.Н. Обозов, Л.П. Буева, А.К. Уледов) в данном подходе ученые рассматривают климат социально-психологический феномен, состояние коллективного сознания. Сам климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, которые связаны с их условиями работы, взаимоотношениями, методами стимулирования труда. Представители данного подхода пишут нам о том, что: «социально психологический климат, это социально-психологическое

состояние группы, и данная группа отражает характер и направленность реальной психологии всех ее членов коллектива» [10].

Второй подход, сторонниками которого являются (Б.Д. Парыгин, В.М. Шепель), дает нам анализ социально- психологического климата как особого стиля взаимоотношений людей, которые контактируют друг с другом. Во время создания климата, по мнению ученых, «начинают складываться межличностные отношения, которые, в свою очередь, определяют психологическое самочувствие каждого индивида группы» [43].

В.В. Косолапов, Л.Н. Коган, являются создателями четвертого подхода, в данном подходе ученые определяют климат как «психологическая совместимость членов группы, а также их сплоченность и наличие традиций и обычаев» [11].

Как мы уже поняли, для того, чтобы охарактеризовать условия деятельности группы, существуют три главных составляющих:

- Эмоциональный климат
- Социально-психологический
- Морально-психологический

Чаще всего данные термины раскрывают одинаковое содержание, но в тоже время имеют некоторую вариативность в терминах. В отечественной литературе есть несколько десятков определений психологического климата, а также различные исследовательские подходы.

Придав анализу данные определения, мы пришли к выводу.

Социально-психологический климат – это различные факторы, которые создают устойчивую систему, данная система определяет функционирование персонала организации и проявляется в видео совокупности психологических условий, которые, в свою очередь, способствуют или препятствуют продуктивной совместной деятельности каждой личности в группе.

Социально-психологический климат образовательной организации включает в себя несколько блоков взаимоотношений:

- психологические отношения по вертикали: «руководитель — подчиненный»;
- отношения по горизонтали: «коллеги-коллеги»;
- отношения в системе «человек — окружающая материально-техническая среда» [71].

Что есть благоприятный социально-психологический климат? Социально-психологический климат характеризуется, в первую очередь наличием внутри коллектива поддержкой и взаимопомощью, духом сотрудничества и коллективизма. Структура климата любого коллектива состоит из трех компонентов:

- Социальный оптимизм
- Нравственная воспитанность
- Психологическая совместимость работников

Эти главные три составляющие определяют стремление личности к творческой работе, полезной деятельности, сотрудничеству и сплоченности с другими членами коллектива. Стоит отметить, что такие мотивы оказывают воздействие не хуже материального вознаграждения и экономической выгоды. Эти психологические мотивации стимулируют работника, не вызывая напряжения, спада энергии, безразличия или апатии [36].

Основные характеристики позитивного психологического климата педагогического коллектива:

- Взаимопонимание и авторитет руководителей и подчиненных
- Степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении
- Сплоченность вокруг целей деятельности, взаимовыручка и помощь
- Все члены коллектива имеют высокий уровень

удовлетворенности взаимоотношениями, условиями труда и стилем руководства

Стоит отметить, что руководитель в образовательной организации имеет очень важное значение. Именно с него идет создание социально-психологического климата. Руководитель организации должен активным образом участвовать в постоянном, создании таких психических состояний как, симпатия, положительный эмоциональный фон, притяжение, межличностная привлекательность, уметь сопереживать, помогать, уметь оставаться самим собой в любой ситуации, быть для подчиненных понятным и восприниматься ими как можно больше в положительном ключе(независимо от его индивидуально-психологических качеств). При этом всем, в коллективе должна чувствоваться атмосфера защищенности, то есть каждый член коллектива должен понимать, что в случае его провала, неудачи, за его спиной « стоит» коллектив, в котором он состоит, и данный коллектив придет ему на помощь [91].

Но, это было описание идеального коллектива в идеальных условиях, зачастую в коллективе появляются люди, которые по каким-либо своим причинам недовольны какими-то аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. Такие вещи как: личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.д. в данном случае могут спровоцировать возникновение конфликта [102].

Если руководитель хочет создать благоприятный социально-психологический климат, для того, чтобы у данного коллектива было повышение производительности труда, то руководитель образовательной организации должен знать межличностные отношения в его коллективе. В любом коллективе складываются неформальные отношения, которые невозможно отследить на формальном уровне. Данные отношения строятся на симпатиях или же антипатиях членов коллектива по отношению друг к другу. По статистике, многие внутригрупповые конфликты появляются именно сначала в неформальных отношениях

между людьми, а потом плавно перетекает в сферу формальных отношений, и эти конфликты приводят к тому, что коллектив начинает выбиваться из обычного, рабочего режима. Многие ученые-психологи считают, что от степени единства формальной и неформальной структуры зависит слаженность коллектива. «Чем выше степень единства, тем больших результатов способен достичь коллектив» [12].

Таким образом, для создания благоприятных условий психологического климата в коллективе, одним из важнейших факторов является изучение и наблюдение руководителем данного коллектива социальных факторов межличностных отношений в коллективе, конкретные действия и поступки его подчиненных, которые приводят к возникновению конфликтов, умение данного руководителя направить данное негативное явление в позитивное русло, сумев найти компромисс и по итогу создать позитивную атмосферу для достижения поставленных целей.

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

Как уже было написано выше, на формирование социально-психологического климата в образовательной организации большое влияние оказывают множество различных факторов. Ведь все личности в коллективе разные, и, соответственно, отношения внутри коллектива складываются по-разному. Поэтому за созданием благоприятного климата, ложиться на плечи администрации, и только от их навыка руководства зависит то, какой климат они смогут создать и поддерживать, для эффективного функционирования коллектива. Показателем же психологического климата, а именно благоприятного, является степень его благоприятности. Ведь если в коллективе хорошая обстановка, то это автоматически усиливает эффективность, профессиональную деятельность, а также улучшает психологическое здоровье всех членов коллектива/

Как уже было упомянуто ранее, на формирование благоприятного климата больше всего оказывают влияние личные взаимоотношения между педагогом и коллективом. Сама же эффективность межличностных взаимоотношений в коллективе зависит от особенностей личностей тех, кто взаимодействует, также от их специфики поведения и психологического типа. Для того, чтобы руководитель был эффективным управленцем, ему необходимо уметь выявлять и анализировать индивидуальные особенности людей, учитывать их особенности, для создания благоприятного климата в коллективе.

Стоит отметить, что для формирования социально-психологического климата важное значение также имеют и групповые отношения в коллективе. Руководитель должен знать и понимать, к какой группе внутри коллектива относит себя тот или иной индивид и что эти группы представляют, как данные группы взаимодействуют между собой.

Руководитель должен прогнозировать данные группы на их возможное поведение и реакции для того, чтобы суметь принять правильное решение, которым будут удовлетворены все эти группы внутри коллектива/

Конфликты, вот еще что безусловно является еще одним фактором, который влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата. Конфликты, которые возникают в процессе трудовой деятельности данных сотрудников. Руководитель как компетентный в своем деле менеджер должен суметь заблокировать конфликты на стадии зародыша, и искать причины их возникновения, в последующем, осуществлять работу по их профилактике и предупреждения, в общем, компетентный руководитель должен сводить к минимуму конфликты, которые зарождаются у него внутри коллектива [42].

К.В. Сельченко высказывает мнение на этот счет. «Нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности, все это в совокупности повышает напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов» [97].

Подобного мнения придерживается и И.А. Зимняя, она пишет, что «недовольство работников организации и субъективно оцениваемые организационно-управленческие, экономические и материально-технические условия, в которых трудится человек отрицательно сказывается на социально-психологическом климате» [28].

Но, конфликты — это составляющая часть как жизни личности, так и неотъемлемая часть организационного развития коллектива. Существует два исхода конфликта, это положительная, когда две стороны в ходе конфликта приобретают положительный опыт. И, соответственно, негативная, когда конфликт разрушает отношения между внутренними группами или индивидами в коллективе, и разрушают социально-

психологический климат. Исход роли конфликта зависит от грамотного управления руководителем данным коллективом. То есть, как руководитель понимает и блокирует причины возникновения конфликтов, его профилактическая работа по предупреждению конфликтных ситуаций, и стремление к созданию благоприятной атмосферы внутри коллектива.

В настоящее время, социологи не пришли к единому мнению, по определению четкой точки зрения природы конфликта. Далее, мы приведем примеры нескольких понятий слова – конфликт:

Доктор социологических наук, Г.И. Козырев, в своих работах конфликт понимает как: «открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального воздействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности» [98].

Одни из самых передовых конфликтологов России А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов дают следующее определение: «конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности» [5].

Стоит отметить, что данные авторы отмечают именно негативный аспект конфликтов, но если глубже погрузится в их работы, можно понять, что не все конфликты способны заканчиваться негативными последствиями.

Нейтральной точки зрения придерживается доктор экономических наук А.Я. Кибанов. В своих работах он пишет, что «конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [33].

После того, как мы рассмотрели конфликт в разных работах ученых, можно прийти к выводу, что конфликт — это бытовой предмет без которого сложно представить возможность существования в нашей жизни.

А также конфликт это показатель, что любая проблема рассматривается с двух сторон, с разных взглядов и так далее, и что в ходе решения его, коллектив приходит либо положительной динамике развития, либо отрицательной.

Ученые, при разработке типологий делят конфликты по разным классификациям. Это по числу участников, степени их остроты, то, насколько широко происходит конфликтная ситуация, скорость его протекания, целям, объектом и т.д. [87].

Мы не будем останавливаться детально на каждом из классификаций конфликтов, а лишь коснемся тех, которые касаются конфликтов в организациях.

Если же говорить о классификациях конфликтов и их ранжирования, то они подразделяются на конфликты:

- Горизонтальные, равные по рангу участниками.
- Вертикальны, конфликт вышестоящего члена организации с ниже стоящим.

Стоит отметить, что вертикальный конфликт относит и конфликт на разных уровнях социальной лестницы.

Также вертикальным конфликтам примыкают конфликт между целым и частью, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным – линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами [58].

Конфликты выделяются как однофакторные, когда в основе конфликта существует одна причина, и многофакторные конфликты, которые возникают в совокупности причин.

Также, существуют:

- Кумулятивные конфликты, когда причины конфликта накладываются друг на друга, это приводит к быстрому усилению интенсивности конфликта.

- Канализирующие конфликты, которые предполагают ограниченность сферы активности и соперничества участников.

- Эскалирующие конфликты, это когда конфликтное взаимодействие имеет неограниченный и расширяющий спектр. Стоит отметить, что данные конфликты плохо поддаются управлению и несут за собой самые разрушительные последствия

Теперь о типологии конфликтов. Они делятся исходя из временных параметров, это:

- Единичные
- Периодические
- Частые

В зависимости от форм проявления бывают:

- Открытые, это когда конфликт носит явно выраженный агрессивных характер

- Скрытый (латентный), когда конфликт вводится скрытым противоборством.

По таким критериям разделяют конфликты на преимущественно позитивной направленности, позитивно-негативной, и конфликты с негативной направленностью. Преимущественно позитивная направленность возникает при совпадении или близости целей участников организации. Позитивно-негативный конфликт, это когда происходит несовместимость целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Конфликты негативной направленности, соответственно, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации [58].

Проанализировав психолого-педагогическую литературу, можно сделать вывод, что самыми частными конфликтами являются конфликты в сложных коллективах, которые включают работников со специфическими, и тесно взаимосвязанными функциями. Это приводит к трудностям в координации действий и отношений как в деловой сфере, так и сфере

личных взаимодействий. Педагогический коллектив относится к данному коллективу [96].

По классификации Е.Н. Климова, педагогический труд имеет свою специфику. Он относится к социономической деятельности и функционирует индивидуально. Ведь, когда педагог работает с коллективом учеников, он находится в сильном психологическом напряжении, так как он должен регулировать поведение, как и свое, так и поведение учащихся в различных, создаваемых, ситуациях. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [7].

В существовании педагогического коллектива есть две стороны:

- Формальная (функционально-деловая)
- Неформальная (эмоционально-личностная)

Объединение в одну психологическую, положительную составляющую может быть достигнуто только лишь за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. А дифференциация в сфере функционально-статусных отношений лишь порождают социальное неравенство, которое приводит к психологической напряженности.

Рассмотрим специфические причины конфликтов в двух типологиях: «педагог-администратор» и «педагог-педагог».

Наиболее распространенным и трудно преодолимым является конфликт «педагог-администратор». Причинами данных конфликтов являются:

- Отсутствие четких разграничений между самими руководителями образовательной сферы управленческого влияния, которое приводит к «двойному» подчинению педагога
- Жесткая регламентация педагогической жизни и оценочно-императивный характер применения требований
- Взваливание на педагога «чужих» обязанностей

- Неожиданные формы контроля за деятельностью педагога
- Неадекватность стиля руководства коллективом, по отношению, уровню его социального развития
- Постоянная сменяемость руководства
- Неоцененность руководителем профессиональных качеств педагога
- Нарушение материального стимулирования и психолого-дидактических принципов морального труда педагога
- Нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога
- Отсутствие равномерной загруженности педагога общественными поручениями

Согласно эмпирическим данными, наиболее существенным причинам конфликтов между педагогами и руководителями, является причина неудовлетворенности стилем управления и нехватка опыта руководителя большинства образовательных организаций.

Специфические причины конфликтов типологии «педагог-педагог».

1. Конфликты, которые обусловлены особенностью отношений индивидов педагогического конфликта: «конфликт происходит между молодым педагогом и опытным педагогом (со стажем); между педагогами которые преподают два разных профиля предметов; педагогами преподающими один и тот же предмет; педагоги, которые имеют разное звание и находятся на разных должностях (педагог высшей категории и руководитель методического объединения), а так же не имеющий их; между педагогами из начального звена и среднего звена; между классными руководителями и т.д.» [37].

2. Конфликты, которые провоцируются руководителями учебного заведения (они как правило провоцируются непреднамеренно), образуются в случае: «неравномерного или необъективного распределения ресурсов (технических средств или кабинетов); плохой, неудачный, подбор

педагогов в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости; «сталкивание» (косвенно) педагогов (возвышение одного педагога за счет унижения другого, сравнение классов по успеваемости, дисциплине и т.д.)» [9].

В педагогическом коллективе существует множество социально-психологических проблем, которые связаны с совершенствованием деятельности данных трудовых коллективов. Среди прочих особое место занимает проблема регулирования конфликтов между индивидами группы. Стоит отметить тот факт, что при увеличении нагрузки на деятельность индивидов в коллективе, происходит временное увеличение степени конфликтности членов группы. Следует также отметить, что конфликт и конфликтность это не одно и то же и имеют ряд отличий [57].

Конфликтность это частота, или по-другому, интенсивность конфликтов, которые происходят у данного индивида или данной группы [23].

Существуют и разные сферы проявления психологических особенностей работников, которые оказывают воздействие на их конфликтность. Это разделение на: функциональные и нравственно-коммуникативные взаимодействия.

Если функциональные мы относим к требованиям к работнику в его профессиональной деятельности, то второе мы относим к межличностному общению.

Наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне должны оказывать нравственно-коммуникативные факторы: индивиды в коллективе, в данном случае, педагоги работают относительно, а также независимо друг от друга, и в это же время тесно взаимосвязаны между собой на уровне межличностного общения. А если касаться функциональных факторов, то они, «имеют решающую роль в возникновении конфликтов между подчиненными и их руководителями» [84].

В первую очередь, руководитель должен управлять конфликтами на своем производстве. Если рассматривать руководителя в рамках рыночной экономики, то его успех зависит напрямую от степени его развития деловых и личностных качеств, умением избегать межличностных конфликтов и умением прийти к компромиссам между противоборствующими сторонами. На руководителя возлагается большая ответственность. От его умения выстраивания коммуникаций с подчиненными, его этических норм, от его вкладывания сил в работу коллектива, в совокупности данных факторов зависит успех его коллектива и его личный успех. Компетентный руководитель должен обладать и развивать такие качества как: «гибкость в методах управления, дипломатичность, умением поставить себя перед коллективом с соблюдением субординации, жестко отстаивать свои принципы и уметь добиваться компромисса.» Если руководитель коллектива не умеет из всего перечисленного свыше выполнять, а также ведет себя надменно и не считается с мнением коллектива, то это приводит к возникновению конфликтов [22].

«Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта» [19].

По мнению ученого В.Е. Щербака, управление конфликтом это «способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению» [21].

По мнению данного автора, управление конфликтом как сферой управленческой деятельности имеет следующие стадии, которые имеют различия друг с другом:

1. восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
2. исследование конфликта и поиск его причин;
3. поиск путей разрешения конфликта;
4. осуществление организационных мер.

Ученый Р.Х. Шакуров в своих работах указывает на большую важность в исследовании конфликта и поиске его причин. Он указывает, что это является одной из важной стадии управления конфликтом в организации. Далее, он выделяет алгоритм анализа конфликтной ситуации, в котором излагает нам: выявление сути противоречия, то есть установление и устранения не только повода и причины, причина, довольно часто маскируется участниками конфликта; вскрытие «болевых точек» в организации и скорейшее проведение работ по их устранению; определение интересов и целей участников, а также их позиций (потому что эти цели могут быть не противоречивыми, а по-разному истолковываться). Автор в своих работах очень важным считает выделить черты характера, которые связаны с утверждением личных притязаний, а также целей социального взаимодействия, связанные с решением поставленных перед коллективом задач с последующим исполнением обязанностей; оценивание всевозможных исходов и последствий борьбы сторон, поиска альтернативных решений для достижения цели; поиск точек для компромисса, подкрепляя нахождением общих целей и интересов конфликтующих.

В своих работах Р.Х. Шакуров определяет и пути разрешения конфликта как стадии, которая предполагает: «прекращение полной конфронтации и взаимное применение сторон; достижение компромисса, то есть частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, готовность пойти на взаимные уступки». Данный исход, по его мнению, приводит к взаимному выигрышу сторон; разрешение конфликта на принципиальной и деловой основе: в ходе удовлетворения их объективных требований, путем разоблачения неосновательных претензий, или основательных претензий, накладыванием негативных санкций на участников конфликта; механическое прекращение конфликта (увольнением участников, расформированием определенных подразделении, перевод нескольких членов или лидера конфликтной стороны в другую для них рабочую

среду). Такие методы неизбежны, и считаются крайними мерами, так как другими способами решить данный конфликт не удалось. Стоит отметить, что при регулировании конфликта очень важно не допускать экстремальных ситуаций [20].

Перейдем к представителями современной школы конфликтологии, ими являются: В.Н. Кудрявцева, Д.А. Петровская, А.Н. Олейник, Л. Коузер, Э.А. Уткин, и др., данные ученые выделяют два основных типа разрешения конфликта в организациях:

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

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

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

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

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта

в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат [27].

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

а) конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

б) восприятие аргументов противной стороны;

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

г) стремление совместить личностный и организационный факторы;

д) восприятие как нормальный фактор деятельности [32].

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон, а также шанс вернуться к данному конфликту на порядок ниже, чем в авторитарном [35].

Зарубежные ученые М. Мескон, Ф. Хедоури и М. Альберт выделяют две категории, в которых описывают способы управления конфликтами, это межличностные стили разрешения конфликта и структурные методы их регулирования [64].

К первым, межличностным стилям разрешения конфликта относится:

1. Сглаживание – это когда все действия направлены на сохранение или восстановление благоприятной среды в отношении с оппонентом. Оно несет за собой значительное ущемление собственных

интересов. Такой стиль используется, обычно, в ситуациях не особо значимых, и в тоже время очень важно сохранить хорошие отношения с коллегой. В результате такого стиля, по выходу из конфликтной ситуации, может наступить временное перемирие. Но если причина конфликта не решена, то происходит накопление отрицательных эмоций, которые внешне никак не проявляются, и данные эмоции накапливаются внутри индивида. По итогу, если проблема так и не будет решена, а негативные эмоции продолжают накапливаться, это может привести к эмоциональному взрыву коллеги.

2. Уклонение – это реакция индивида на конфликт, которая заключается в игнорировании конфликта. Индивид пытается уйти от конфликта под предлогом чего-либо: нехватка времени, средств, полномочий; пытается доказать, что проблема незначительна, из-за которой возник конфликт. Цель данного стиля – отсрочить разрешение конфликта. Данная стратегия подходит только в том случае, если предмет разногласий не представляется личности действительно значительным, или же ценным для него; быть может спустя некоторое время конфликт сможет разрешиться более эффективно, чем в настоящее время.

3. Принуждение – это когда индивид пытается навязать другим свою точку зрения в ходе решения проблемы. Стоит отметить, что навязывание происходит с отчаянным упорством. В данном стиле личность, которая использует его, активно пытается бороться именно за свои интересы, в ходе решения конфликта она использует все доступные для достижения личных целей средства: свою власть, которая основана тоже на принуждении. Данный стиль имеет и положительную механику, она эффективна когда существованию организации противостоит угроза их исчезновению, а также существуют препятствия для достижения стратегических целей организации. Если руководитель использует данный стиль, то он должен всегда отстаивать интересы дела, а не личные, дела организации, а самое главное, он должен быть настойчивым. Недостаток

же данного стиля, является в подавлении инициативы подчиняющихся и в повторении решенных и нерешенных конфликтов.

4. Сотрудничество – это стиль, в котором удовлетворяются интересы всех конфликтующих сторон. В данном стиле участники признают право друг друга на собственное мнение, уважают его, и готовы понять и принять его. Они совместными усилиями анализируют причины разногласий и ищут оптимальный выход из сложившейся ситуации. Сторонники данного стиля ищут путь решения проблемы совместными усилиями и целями, а не решение ситуации в личных целях, за счет других.

5. Компромисс – этот стиль приводит к тому, что происходит принятие точки зрения другой стороны; личности на открытом обсуждении мнений и позиций, эти мнения и позиции направлены на поиск решения проблемы, в ходе которой комфортно будет обеим сторонам. Данный стиль высоко ценится в управленческих ситуациях, она уменьшает недоброжелательность и позволяет быстро и эффективно урегулировать конфликт. Правда, спустя некоторое время, могут проявляться отрицательные последствия компромиссного решения [1].

К структурным стилям воздействия на конфликты можно отнести:

1. Четкая формулировка – каждый конкретный работник это «шестеренка» в большом механизме, и он должен четко знать свои: права, обязанности и ответственности этапы и правила выполнения работ, пределы своих полномочий; о результатах, которые от него ожидаются и т.п. Реализация данного стиля осуществляется путем составления должностных инструкций, положений и другой регламентирующей документации на различных уровнях управления [30].

2. Использование координационных и интеграционных механизмов. Грамотно разработанная организационная структура управления организацией приводит к тому, что облегчает управление конфликтными ситуациями, так как подчиненные знают, чьи распоряжения они должны выполнять и к кому им обратиться в случае

разногласий по производственным вопросам.

3. Установка общеорганизационных целей. Направлению условий всего персонала на организации на достижении общих целей способствует информированность о стратегии и перспективах на организации, её политике, а также широкая осведомленность сотрудников о состоянии дел в подразделениях. Достаточно эффективной оказывается формулировка целей на организации на уровне целей общества. Основание «социальной миссии» способствует сплочению коллектива, что сокращает конфликты.

4. Создание системы поощрений. Необходимо установить также критерии эффективности работы, которые исключили бы столкновения интересов подразделений и работников. Система вознаграждения при этом по результатам работы не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, нельзя премировать людей только на увеличение объема произведенной продукции без учета её качества. Это приведет к конфликту между производственными и сбыточными подразделениями.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации очень важно стремиться к наиболее скорейшему регулированию конфликта и созданию благоприятной атмосферы, условий труда, и ментального здоровья коллектива. Иначе конфликты в данном коллективе будут перманентными. Задача по созданию данной обстановки принадлежит руководителю данной организации. Ибо для эффективного управления коллективом, нужны знания и личные качества руководителя. А если руководитель эффективный, то достижение организацией целей будет с минимальными издержками.

1.3 Направления совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Основная мысль современного подхода к управлению конфликтами в самых разных формулировках приводится к тому, что конфликт обладает управляемостью, при этом управляемость заключается в том, что исход ситуации будет конструктивен.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе заключается в переводе его в рациональное русло деятельности группы людей, осознанное влияние на конфликтное поведение субъектов коллектива с основной задачей достижения необходимых итогов разрешения ситуации; это лимитирование противостояния сторон рамками конструктивного воздействия на социальный процесс. Все названные виды влияний являются актами осознанной вовлеченности субъектов: одного конфликтующего, либо обе стороны, или же третьей стороны, не вовлеченной в конфликтную ситуацию [74].

По нашему мнению, некоторые обязательные условия обуславливают возможность управления конфликтной ситуацией:

- объективность понимания конфликта в действительности;
- осознание вероятности интенсивного влияния на конфликт и модернизации его в саморегуляцию и самокорректировку системы;
- Присутствие правовой основы управления, а также материальных, духовных ресурсов, способности общественных субъектов к консолидации своих взглядов, интересов, позиций.

Такое закономерное, направленное и необратимое изменение материальных и идеальных объектов как совершенствование, результатом которого является, «основанное на возникновении, изменении или исчезновении элементов и связей объектов, их новое качественное преобразование, которое происходит на базе объективных закономерностей» [25].

Усовершенствование является самодвижением объекта —

«имманентный процесс, начало которого заложено в претерпеваемом изменении объекте» [26].

Важнейшим понятием, используемым в исследовании проблем управления конфликтами, — разрешение конфликта, зачастую означающее всяческое его прекращение, притом, без обязательного его разрешения. К примеру, в результате конфликтной ситуации с руководством человек увольняется с рабочего места. Этот конфликт прекращен, поскольку прекращены всяческие отношения между участниками, но разрешенной данную ситуацию считать все-таки не представляется возможным. Также, вариацией прекращения конфликта без разрешения является предмета, из-за которого данный конфликт имел место. Например, борьба двух сотрудников за одну и ту же вакантную должность прекращается, если оказывается, что данная должность в принципе ликвидируется [34].

Но именно понятие разрешения конфликтов является самым главным и значимым в данной области. Наиболее типичное его определение описано в «Словаре социальной работы», руководствуясь которым мы можем узнать, что разрешение конфликта понимается элиминацией или минимизацией проблем, разделяющих стороны; оно, зачастую осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.

Еще доступнее и проще разрешение конфликтной ситуации можно определить как «достижение соглашения по спорному вопросу между участниками». В современной конфликтологии «достижение согласия», являющееся элементом разрешения конфликта, по праву считается обязательным [56].

Мы думаем, что для специалиста, имеющего дело в своей работе с внушительно долго делящимися отношениями людей, конструктивный выход из конфликта совершенно точно, означает восстановление и нормализацию отношений самих сторон, а не только разрешение проблем, рушащих порядок в коллективе.

Если это конфликты между руководством и подчиненным, являющимися членами одной организации, то благополучное разрешение возникшей конфликтной ситуации возможно только в случае взаимной договоренности, где субъекты смогут найти общий язык и понять друг друга.

Тогда будет начало восстановления отношений, или же полное урегулирование недопониманий [62].

Мы знаем, что понятие урегулирования конфликта используется довольно часто. Несмотря на это, его объективные границы остаются неопределенными. Исходя из контекста употребления данного понятия, урегулирование часто понимается как «мягкое» влияние на конфликтную ситуацию, а также как ее временное или же частичное решение. В данном случае урегулирование отражается, например, как «результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику. Достигнутый таким образом "мир", или компромисс, непрочен и недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена, постконфликтные отношения противников остаются чреватými новой вспышкой борьбы». Также часто используется консенсуса, которое так и не приобрело статус официального научного термина с четко определенным содержанием, несмотря на давнее происхождение [31].

По нашему мнению, есть три основных метода урегулирования конфликтных ситуаций:

1. Доминирование как победа одной стороны над другой, но при этом превосходство относительной простоты этого способа элиминируются его неэффективностью при рассмотрении дальнейшей перспективы;
2. Компромисс, означающий всеобщие уступки и, потому, нежелательный для обеих конфликтующих сторон.
3. Интеграция, в случае которой находится некое решение, при

котором претворяются в жизнь оба желания и ни одна из противостоящих ранее сторон ничем не жертвует. Следовательно, интеграция открывает принципиально новые возможности конфликта. В основе данного метода существуют соответствующие решения заинтересованных сторон: открытое и ясное выявление всех различий, обособление самых существенных противоречий, понимание используемых всеми субъектами понятий и т. д. Однако урегулирование конфликтов интегративным путем часто осложняется непростым поиском этих новых решений, требующих существенного уровня восприятия и изобретательности ума, подменой конструктивных предложений бесплодным обсуждением, распространенной потребностью в неприменном превосходстве и, наконец, просто отсутствием подобного опыта. Именно благодаря интеграции может быть создано что-либо ценное и новое. Таким образом утверждается понимание конфликтов как явлений, связанных с прогрессивным развитием организации, а их содержание может рассматриваться как реальный критерий оценки организации [40].

Такой ученый, как Рубин, являясь автором огромного количества трудов по проблемам конфликтов и переговоров, различает следующие существующие способы урегулирования конфликтов: доминирование – во время которого одна сторона пытается навязать другой свое мнение физическими или психологическими средствами; капитуляция — одна сторона безоговорочно уступает победу другой; уход — в течение которого одна сторона прекращает продолжение участия в конфликте; переговоры — абсолютно все участники конфликта (две или более) используют обмен мыслями, идеями и предложениями, с целью нахождения взаимно приемлемого соглашения; вмешательство третьей стороны — участников, не имеющих прямого отношения к конфликту, но прикладывающих усилия, устремленные к продвижению к соглашению [44].

Сведение всех форм преодоления конфликта к трем основным

возможностям представлено ученым Дарендорфом. Существуют такие формы, как подавление и «отмена» конфликта как «любая попытка в корне ликвидировать противоречия», которые оцениваются автором как неэффективные способы, а также «регулирование конфликтов», которое, по праву, является действительно эффективной формой работы с конфликтами.

Дарендорфом предложена следующая последовательность в применении разных форм урегулирования конфликтов:

1. Переговоры, которые предполагают создание специального органа, где довольно часто встречаются конфликтующие стороны для обсуждения насущных вопросов и принятия решений. При возникновении ситуации, в которой осуществляемые переговорные меры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», т. е. лиц или инстанций, не участвующих в конфликте.

2. Далее, еще одной важной формой урегулирования конфликтов является посредничество как одна из наиболее мягких форм участия третьей стороны. Именно эта форма подразумевает соглашение сторон на периодическое участие в процессе посредника и рассмотрение его предложений. По мнению Дарендорфа, «посредничество, зачастую, оказывается весьма и весьма результативным инструментом регулирования конфликтов, несмотря на кажущуюся с первого взгляда необязательность этого образа действий» [29].

3. Арбитраж – это следующий шаг разрешения конфликта. Особенным в нем является то, что либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным.

4. Обязательный арбитраж делает безотлагательным и обращение к третьей стороне, и принятие предложенных ею решений. Это ведет данную меру к фактическому подавлению конфликта.

Науке известно, что осуществление при помощи разнообразных

технологий процесса регулирования конфликта, а именно: информационной, коммуникативной, социально- психологического воздействия, организационных приемов способствует ликвидации дефицита информации по сложным, спорным вопросам, устранению из информационного поля самых различных искаженных сведений о позициях и интересах сторон; исключению распространения слухов о поведении субъектов — все перечисленные меры по информационному обеспечению управления социальной обстановкой оказывают эффективное воздействие на минимизацию степени прироста возможности конфликтных взаимоотношений. Также, важнейшую играет переговорная методика эффективного урегулирования конфликтных ситуаций. Повышение уровня результативной коммуникации развивает сходные или общие ценности, установки, оценки, минимизирует социальные переживания, нейтрализует влияние эмоций. Осознанное использование организационных методов воздействия на группы и ее членов, таких как использование санкционных методов, например поощрения или наказания за те или иные действия, а также решение кадровых вопросов, совершенствование организационного строя, способствуют разрешению спорной обстановки и развитию связей сотрудничества между сотрудниками и их организациями [16].

Также, помимо конкретных методов, в научных трудах предлагаются различные стадии управления конфликтом, например институционализация конфликта и его легитимизация, выстраивание четкой и понятной структуры имеющих разногласия групп, редукция как последовательное нивелирование конфликтной ситуации.

В конфликтологии существует четкая разница между «силовыми» и «переговорными» методами разрешения конфликтов.

Рассматривая «Силовые» методики разрешения конфликтов, ученые П. Карневал и Д. Пруитт приходят к мнению, что слишком частое обращение к «силовым» способам регулирования конфликтов в

коллективе, определяется следующими основополагающими факторами: «камни преткновения» в коммуникации участников конфликта, недопонимание друг друга, с каждым этапом развития событий стремительно понижающийся уровень доверия между конфликтующими, четкое мнение, что с помощью противоборства возможно добиться более существенных результатов, чем с помощью переговоров, ответная реакция на осуществляемые «силовые» действия противоборствующей стороны.

Мы не можем не упомянуть, что использование «силовых» методов разрешения конфликтной ситуации обладает глубокими культурными корнями. Курс на удержание первенства является основополагающим стимулом в использовании «силовых» методов или же «борьбы» для достижения поставленных перед собою целей. В свои времена Хорни писала о распространенности в истории и культуре направленностей к соперничеству: «В соперничестве и борьбе, свойственных нашей культуре, часто бывает выгодно попытаться причинить вред сопернику для того, чтобы укрепить собственное положение или свою славу, или устранить из борьбы потенциального соперника» [99].

Устранение причин, лежащих в основе конфликта, а также организация взаимодействия конфликтующих и предполагается управлением конфликтами. Наиболее известными из предложенных специалистами методов управления конфликтами являются две категории: структурные и межличностные методы [100].

К структурным методам разрешения конфликтов относят:

— четкое разъяснение сотрудникам и подразделениям организации необходимых требований к работе [ответственности и полномочий, правил и процедур, а самое главное - ожидаемых результатов деятельности]:

— интеграция и координация деятельности конфликтующих сторон;

— зарождение комплексных, но четко сформулированных целей,

позволяющих скоординировать и объединить цели участников конфликта;

— модификация системы поощрения.

Далее мы хотели бы выделить межличностные методы разрешения конфликтов. Различие данных методик [стилей] базируется на поведенческих особенностях конфликтующих сторон. Ясно, что в поведении участников конфликта присутствуют характеристики повышенного или пониженного уровня внимания к собственным интересам, а та же, что немаловажно, интересам других, совмещение которых дает нам возможность обозначить пять типичных стилей разрешения конфликтов: принуждение, решение проблемы, уклонение, сглаживание, компромисс [45].

1. Принуждение. Данный стиль характеризуется высокой степенью внимания к своим интересам и, наоборот, низкой - к интересам других. Он ориентируется на подавление конфликта, с применением власти полномочий и принуждением. Конфликт завершается одерживанием победы одной стороны и проигрышем другой. Подобный исход возможен исключительно при явном властном преимуществе одной из конфликтующей сторон.

2. Решение проблемы. Характеристика большего внимания, и к своим интересам, и к интересам другой стороны, предполагает обмен мнениями и поиск устраивающего всех решения. Данный стиль по праву считается максимально действенным, за счет того, что он оканчивается удовлетворением интересов обеих сторон и их переходом к сотрудничеству, а главное - взаимопониманию.

3. Уклонение. Этот стиль не имеет столь высоких результатов в проявлении внимания как к своим интересам, так и интересам противоположной стороны и приводит у уходу от обсуждения дальнейшего устранения существующей проблемы. В этой связи его можно назвать наименее продуктивным, так как он не воздействует на суть проблемы, вызвавшей конфликтную ситуацию. В

результате обе стороны не имеют положительного исхода проблемы.

4. Сглаживание. Суть этого стиля базируется на повышенном внимании к интересам другой стороны и пониженном - к собственным интересам. В результате сглаживания фиксируется отказ от решения существующей проблемы, остановка развития и, соответственно, «проигрыш» обеих сторон, принимающих участие в конфликтной ситуации.

5. Компромисс. Способность к выходу на компромисс [поиски решения проблемы взаимными уступками] является первостепенным свойством социальных взаимоотношений. Но стоит помнить, что установление компромисса на ранних стадиях зарождающейся конфликтной ситуации не помогает выявить действительных проблем и, зачастую, оказывается неконструктивным – утверждают специалисты.

Управление конфликтами предполагает не только разрешение появившихся в коллективе конфликтов, но и их своевременную профилактику.

Суть данной работы заключена в выявлении причин прогнозируемых конфликтных ситуаций, обеспечении всех членов коллектива полной, а главное - изложенной в доступной форме информацией по разработке механизмов непосредственного участия сотрудников в делах организации, а также входящим в планы изменениям. Также, существенную долю влияния в этом играет усовершенствование непосредственной организационной структуры коллектива по вертикали и горизонтали, приведение в соответствие формальных и неформальных организационных структур, формирование определенных рабочих групп, заинтересованных в установлении четкого взаимодействия.

Направление работы по профилактике конфликтов определяется как их канализирование и институционализация.

Известно, что канализирование конфликта определено тем, что осуществляющаяся борьба, существующая в нем, реорганизуется в

конкуренцию или состязание и устремляется в специально организованные для этого каналы, что по выражению социологов именуется «канализированием». При практическом подходе примерами каналов являются: состязания по профессиональным навыкам, проектные конкурсы, ротация кадров в данном коллективе, процедуры по продвижению по карьерной лестнице и т. п. Важнее значение в данном процессе играют авторитетность, организованность, и, что немаловажно, гласность процедур [77].

Институционализация конфликта имеет место быть в структуризации взаимодействия между сторонами, выработанной практикой определенных социальных институтов. Таковыми являются договорная система [коллективные трудовые соглашения], коллективное обсуждение проблем основание постоянно существующих комиссий по разрешению споров, участие сотрудников в управлении, формирование корпоративной этики и культуры и т. п.

Предотвращение конфликтов – это, в широком смысле слова, их предупреждение. Целью предотвращения конфликтов является создание таких условий по деятельности и взаимодействию людей, которые успешно свели бы к минимуму вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий в коллективе.

Всем нам известно, что предупреждение конфликтов дается гораздо легче, чем их конструктивное разрешение. Следовательно, вопрос конструктивного разрешения конфликтов, который может на первый взгляд показаться более важным, на самом деле не является таковым [3].

Предупреждение возникновения конфликтных ситуаций не менее важно, чем способность конструктивно их разрешить, ведь оно требует намного меньше энергетических затрат, средств и времени и может предупредить даже минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конфликт, имеющий конструктивное решение.

По нашему мнению, самым эффективным способом предупреждения

конфликта является минимизация и своевременное устранение его причин. Сама деятельность по предупреждению конфликтных ситуаций весьма и весьма многообразна и, помимо этого, является многоуровневой деятельностью. Грамотному руководству организации необходимо уметь выявлять и глубоко изучать их причины в целях предупреждения многочисленных конфликтов, чему должно способствовать развитие конфликтологических исследований. Абсолютно каждый конфликт в коллективе, возникает по определенным причинам и при соответствующих условиях [27].

По нашему мнению, самый надежный способ предупреждения конфликта – налаживание и укрепление сотрудничества. Учеными-конфликтологами придуман и разработан ряд методик по поддержанию и развитию сотрудничества:

- согласие, которое состоит в том, что предполагаемого противника вовлекают в коллективную деятельность;
- практическая эмпатия, подразумевающая понимание трудностей партнера, «вхождение» в его личное положение, а также, что немаловажно, выражение сочувствия и готовности прийти ему на помощь в нужный момент;
- сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему и его собственному мнению, хотя интересы партнеров в данный момент времени могут и расходиться;
- взаимодополняемость партнеров, состоящее в использовании некоторых черт будущего соперника, которыми не обладает первый субъект;
- исключение социальной дискриминации, запрещающее подчеркивание существующих различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства друг над другом;
- не разделение заслуг, ведь именно этим снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды, психологической настрой

и достигается взаимное уважение;

- психологическое «поглаживание», означающее достижение необходимого уровня положительных эмоций, а также хорошего настроения [13].

Безусловно, перечисленные выше методики укрепления и поддержания сотрудничества, не являются достаточными и исчерпывающими. Но абсолютно все, что может поспособствовать укреплению взаимного доверия между людьми и уважения, а также сохранению нормального уровня деловых отношений между людьми, действительно, по нашему мнению, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, ну а в случае его возникновения помогает его разрешить [18].

Являясь двигателем прогрессивных модификаций и модернизации общественной системы, стимулирование конструктивных конфликтов составляет довольно существенную часть общественного управления. Этим является стратегия мобилизации активности того или иного социального субъекта при необходимости решения жизненно важных проблем, стратегия развития положительной инициативы, достижения наилучшего результата социального управления.

Инициирование некоторых конфликтов довольно часто используется в целях нейтрализации более опасных и разрушительных для общества других ситуаций. Следуя вышесказанному, некоторые конфликты нужно предотвращать, а некоторые – стимулировать [14].

Проблема регулирования конфликта — это вопрос ограничения его отрицательного влияния на социальные взаимоотношения и перехода в общественно приемлемые формы его разрешения и развития. Регулируемый конфликт - это контролируемое противоборство сторон и, стало быть, предсказуемое. Если конфликтная ситуация так или иначе включена в механизм социального управления, элемент регулируемости присутствует в абсолютно каждом конфликтном процессе. Также,

управление конфликтным процессом придает этому процессу объективно оправданные формы, которые способны минимизировать неотвратимые социальные, экономические, политические, а также нравственные потери и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения - именно этим обуславливается суть управления конфликтом. Процесс регулирования конфликта как методика управления им имеет свои этапы. Самое первостепенное действие по регулированию конфликта – его выявление как реальности и осознанное признание.

Теоретический этап является лишь предпосылкой, хоть и важнейшей стадией для осуществления практического действия. По мнению ряда ученых, первоначальным этапом такого действия является институционализация конфликтной ситуации, означающая собой определение свода норм и правил его развития и функционирования.

Следующим этапом регулирования конфликта является его легитимизация. Она несет в себе признание конфликтующими субъектами установленных ранее норм и правил конфликтного поведения и четкое их соблюдение. Также это означает, что социум рассматривает существующий конфликт как правомерный, а не чуждый существующему общественному порядку. «Легитимизация конфликта является его интегрированием в признанную систему общественного порядка, вне зависимости от того, идет ли речь о гражданском обществе, либо же политико-правовой системе» [15].

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

Следующим уровнем по управлению конфликтом, его предупреждению, является принятие решений по структурированию конфликтующих групп.

Именно структурирование группы дает возможность измерить

«силовой потенциал» различных составляющих ее элементов и, что немаловажно, выявить иерархию в структуре общественных отношений. Помимо того, реальное состояние и взаимоотношение интересов выявляется путем структурирования социальных групп, участвующих в конфликте и выявление приоритетных из них или общих, на базе учета которых строится достижение согласия и сотрудничества [83].

Также, решению задачи предупреждения конфликта может также способствовать последовательное ослабление его путем перевода в другое русло взаимодействия противоборствующих сторон и вывода их на другой уровень. Примером может служить факт переноса общественного конфликта на уровень индивидуального. Также, довольно распространен метод ослабления острого социального конфликта в основе общей ориентации обеих сторон на внешний для них конфликт. Данная тактика именуется тактикой поиска «общего врага».

**ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по совершенствованию
процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе
Государственного Бюджетного Профессионального
Образовательного Учреждения «Челябинский государственный
колледж индустрии питания и торговли»**

**2.1 Анализ эффективности процесса управления конфликтами
в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного
Профессионального Образовательного Учреждения
«Челябинский государственный колледж индустрии питания и
торговли»**

Дата создания: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» организовано Постановлением Правительства Челябинской области №183-П от 19.06.2008 г. «О реорганизации областных государственных учреждений начального профессионального образования»

Место осуществления образовательной деятельности: г. Копейск, улица Борьбы д. 59

Сфера деятельности – оказание образовательных услуг. Является некоммерческой организацией, созданной Челябинской областью для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти Челябинской области в сфере образования.

Осуществляет образовательную деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным приказом Министерства образования и науки челябинской области от 01.09.2015 №01/2443 г. Челябинска

Устав выстроен в соответствии с типовым и включает в себя:

1. Общие положения
2. Деятельность Учреждения

3. Работники учреждения, структура и компетенция органов управления учреждения
4. Финансовая и хозяйственная
5. Деятельность учреждения
6. Порядок реорганизации и ликвидации учреждения
7. Локальные нормативные акты учреждения
8. Изменения в устав учреждения

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

1. Реализация образовательных программ среднего профессионального образования - программ подготовки специалистов среднего звена;
2. Разработка и утверждение образовательных учебных планов и программ.
3. Реализация арендных услуг с согласия собственника и учредителя.
4. Торговля покупными товарами и оборудованием.
5. Оказание посреднических услуг.
6. Оказание ГБПОУ «ЧГКИПИТ» организациям и гражданам платные дополнительные образовательные услуги, преподавание специальных курсов, репетиторство, занятия со студентами углубленным изучением предметов.

В социально-экономической системе города колледж играет достаточно активную роль, оказывая большое количество образовательных услуг и выпуская хорошо подготовленных педагогов и специалистов среднего звена педагогического профиля.

Колледж осуществляет подготовку квалифицированных педагогов и специалистов среднего звена по следующим направлениям:

«43.02.15 Поварское и кондитерское дело (ПИКД)»

«38.02.05 Товароведение и экспертиза качества потребительских

товаров (ТЭ)»

«43.02.13 Технология парикмахерского искусства (ТПИ)»

«43.02.01 Организация обслуживания в общественном питании (ОП)»

«43.01.09 Повар кондитер (ПК)»

«19.02.03 Технология хлеба, кондитерских и макаронных изделий (ХМК)»

«15.02.12 Монтаж, техническое обслуживание и ремонт промышленного оборудования (по отраслям) (ТО)»

«38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) (Б)»

«19.02.08 Технология мяса и мясных продуктов (ТМ)»

Студенты ГБПОУ «ЧГКИПИТ» за период обучения в колледже проходят 4 вида практик в учебных заведениях соответствующего профиля

В структуру управления колледжа входят:

- совет колледжа;
- административный совет;
- педагогический совет;
- научно-методический совет;
- экспертный совет;
- студенческий совет;
- профсоюзный комитет.

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

В состав администрации входят опытные, высококвалифицированные руководители:

1. Петрова Виктория Сергеевна. – руководитель Копейского филиала;
2. Ярославцева Елена Федоровна. - заместитель директора по финансово-экономической работе;
3. Худякова Ольга Николаевна - заместитель директора по учебной работе, курирует вопросы заочного отделения;

4. Рысьева Татьяна Александровна- заведующий отделением;
5. Костюк Римма Куантаевна – заместитель директора по административно-хозяйственной работе;
6. Иванова Ольга Александровна- заведующий производством;
7. Гребнева Ольга Александровна -методист

В колледже имеются 3 предметно-цикловых комиссии, а также службы сопровождения образовательного процесса: административно-хозяйственная часть, бухгалтерия, столовая, библиотека.

В штате сотрудников колледжа имеется психологическая служба, педагог дополнительного образования и социальный педагог.

Все структурные подразделения соответствуют Уставу и обеспечивают решение функциональных задач образовательной организации.

Деятельность структурных подразделений регламентируется следующими локальными актами:

- Устав профессионального колледжа;
- Положение о Совете колледжа;
- Положение об административном совете;
- Положение о научно-методическом совете;
- Положение об Экспертном совете;
- Положение о педагогическом совете;
- Положение о ПЦК;
- Положение о студенческом совете;
- Положение о стипендиальном обеспечении, о социальной поддержке;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Правила приема в ГБПОУ «ЧГКИПИТ»;
- Положение о приемной комиссии.

Образовательный процесс осуществляется в соответствии с графиком учебного процесса, выстроенном в соответствии с

нормативными документами (Учебным планом по специальности, государственным образовательным стандартом)

Расписание учебных занятий составляется 2 раза в год в соответствии с учебным планом по специальности и графиком учебного процесса, требованиями СанПиНа и утверждается директором ГБПОУ «ЧГКИПИТ».

Кадровый потенциал образовательной организации можно увидеть в Таблице 1.

Таблица 1

Кадровый потенциал ГБПОУ «ЧГКИПИТ»

Показатель	Количество (чел.)	В % от общего количества преподавателей
Всего преподавателей	58	100
в том числе штатных преподавателей	56	96,55
Внутренних совместителей	2	3,45
Внешних совместителей	2	3,45
Имеют образование		
Высшее	58	100
Среднее специальное	-	-
Имеют квалификационную категорию		
Высшую	20	34,48
Первую	17	29,31
Вторую	19	32,75
Без категории	2	3,44
Имеют ученую степень:		
Кандидат наук	-	-
Доктор наук	-	-
Имеют почетное звание, награды	6	10,34
Имеют педагогический стаж		
до 5 лет	8	13,79
до 10 лет	19	32,75
более 10 лет	31	53,44

В исследовании принимал участие педагогический коллектив средней общеобразовательной образовательной организации:

- педагоги – 58 человек
- администрация – 6 человек

Как уже было написано в теоретическом аспекте нашей работы, складывание психологического климата зависит от множества факторов. Самое первое, сложившаяся система управления конфликтами в любой образовательной организации.

Во второй главе нашей работы для диагностирования особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе, мы использовали следующие методы исследования: методика Кемпбелла Томаса «исследование стратегий и тактик поведения в конфликте»; анкета Наума Львовича Коломинского для изучения социально-психологического климата в педагогическом коллективе; и шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе, разработанная Евгением Ивановичем Роговым.

В ходе работы был определен тип поведения в конфликтной ситуации сотрудников образовательной организации по методике Кемпбелла Томаса и получены следующие данные (рис.1)

Данный анализ показывает нам, что 23 % коллектива, включая и администрацию учреждения, выбирают сотрудничество. Напомним, что данный стиль является наиболее трудными из всех стилей, но в тоже время наиболее эффективными при решении конфликтных ситуаций. А преимущество данного стиля составляет в том, что стороны находят наиболее положительное решение для решения ситуации, а это решение удовлетворяет их обоих и превращает их в партнеров, а не оппонентов. Для решения конфликтной ситуации участвуют все индивиды, и они стремятся к тому, чтобы удовлетворены были все. Стоит отметить, данной подход ведет к успеху в делах коллектива.

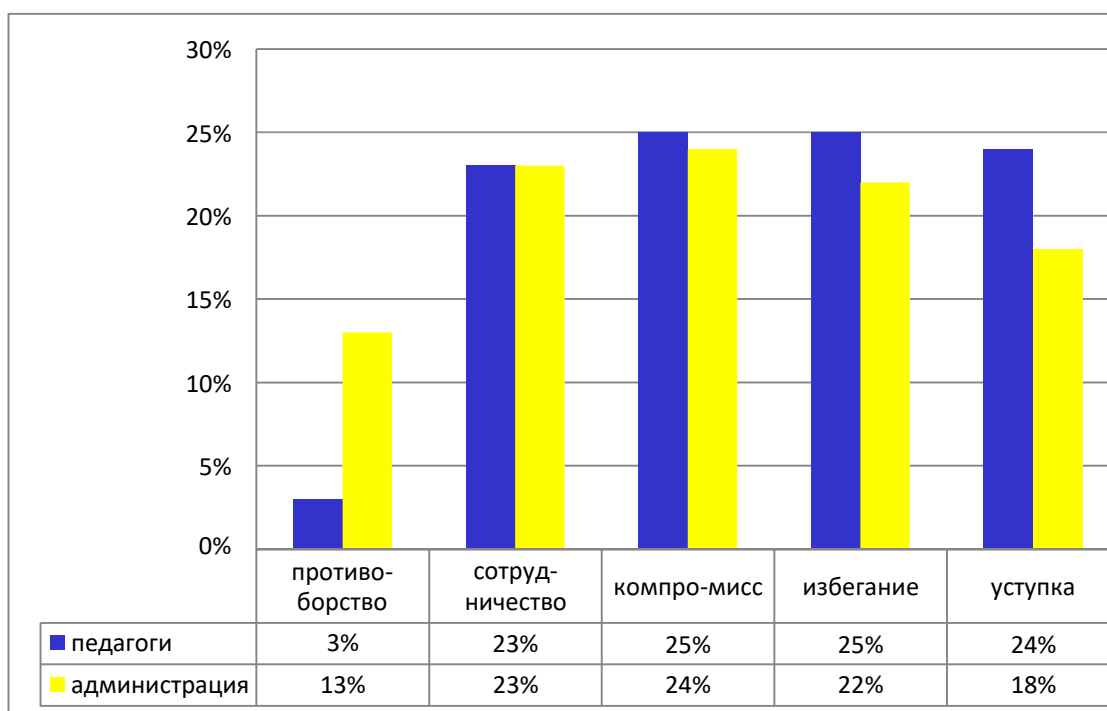


Рис.1. Распределение показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К.Томаса сотрудников образовательной организации

Далее, другая часть коллектива 25% отдали предпочтение компромиссу, в данном стиле, как мы описывали выше, что данное поведение учитывают все стороны, все принимают участие в конфликте, и в тоже время конфликтующие стороны не имеют желания портить межличностные отношения и идут на уступки для решения конфликта.

Следующая четверть выбрала стиль избегания, 25 % педагогов и 22% администрации. В данном стиле участники конфликта лишают себя возможности влиять на сложившуюся ситуацию. Они не ставят свою личность в четкую позицию в конфликте, и избегают решения ситуации, не беря на себя ответственность. Причинами данного стиля поведения может быть недостаточность полномочий для решения конфликта в свою пользу. Последствиями может быть скопление негативных эмоций, таких как: обида и гнев.

Следующие 24% педагогов и 18% администрации выбрали

стратегию уступок. Это продолжение такой же тенденции, что и в стиле избегания, уход от конфликта. В ходе работы можно сделать вывод, что сторонники данного стиля присутствует низкий интерес на личные интересы в коллективе. Обращаясь к теории, главным недостатком данной стратегии является то, что для решения конфликта не происходит серьезного обсуждения проблем, и не решаются главные спорные моменты в конфликте. В результате происходит так, что одна сторона становится победителем, сумев провалить свои идеи, другая проигравшая, пойдя на уступки. Индивиды проигравших не удовлетворены своими внутренними потребностями, что приводит к созданию внутреннего конфликта.

Противоборство оказалось последним в выборе стиле поведения в решении конфликтных ситуаций. При данной стратегии личность активно воюет за свои интересы, используя всевозможные силы и средства, для решения ситуации в свою пользу. Стоит отметить, что при данной стратегии индивид активно использует именно: авторитет, власть и так далее. Данную стратегию выбрали 13% администрации и 3% педагогов.

Анкета Н.Л. Коломинского для определения социально-психологического климата в педагогическом коллективе помогла нам понять, какие существуют составляющие данного климата и какие имеются факторы, которые влияют на данный климат.

Результаты данного исследования показывают нам то, что большая часть педагогического коллектива данного учебного заведения удовлетворена условиями и содержанием своего труда. В своей работе участники коллектива отметили, что в ходе их педагогической деятельности они могут взаимодействовать с субъектами обучения, оказывая влияние на развитие их личности; преподавать любимые предметы; реализовывать свои идеи в ходе педагогической деятельности; контактировать с теми педагогами, которые вызывают симпатию; понимать, что их деятельность несет пользу для коллектива, и они ощущают свое развитие в данном направлении. Однако, не все

индивидуумы чувствуют себя комфортно в данной среде, некоторые сталкиваются с трудностями во взаимодействии с коллегами и субъектами, и считают, что их труд недостаточно оплачиваемый.

Стоит сказать, обстановка в коллективе благоприятная, индивиды в данной группе довольны во взаимоотношениях друг с другом. В коллективе все гуманны друг другу, относятся с уважением. Присутствует взаимопомощь и взаимовыручка. Однако в данном коллективе сеть личности с низкой самооценкой. Связано это с тем, что любую критику поступающую в их сторону, воспринимается как попытка оскорбления или унижения, а не помощи.

Коллектив хорошо ладит с руководителем, они воспринимают его как тактичного и вежливого в общении, готового оказать методическую помощь, компетентного в своем деле. Он мотивирует их своей деятельностью, идет навстречу любым идея, которые возникаю у его подчиненных. Самое важное это то, что он умеет грамотно оценить деятельность педагогов (Рис.2)

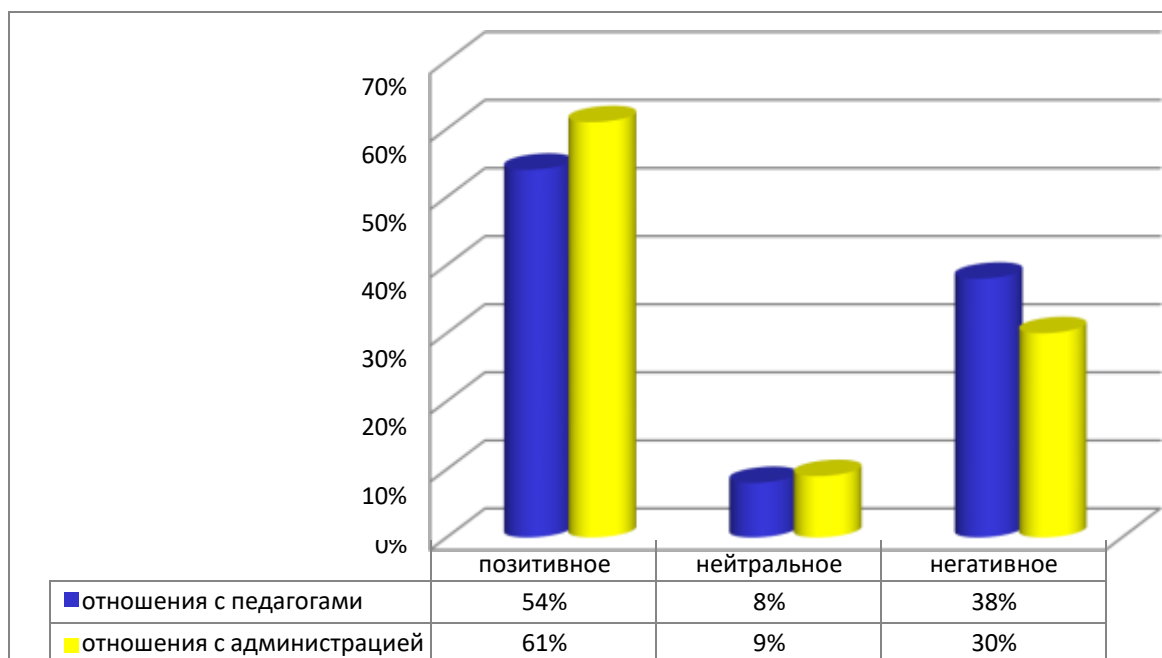


Рис.2. Отношения в педагогическом коллективе образовательной организации

Однако любой коллектив не может существовать без конфликтов и данной коллектив не является исключением. Они присутствуют, но незначительны, по сути и количеству.

Конфликты в педагогическом коллективе могут быть:

1. Неправильно выбрана тактика руководства
2. Нарушение норм поведения и трудовой дисциплины
3. Неадекватной оценкой деятельности подчиненного руководителем
4. Несправедливое распределение системы поощрений
5. Низкий уровень взаимодействия и сплоченности в коллективе
6. Несовместимостью личностей в коллективе

Анализ выявил основные причины конфликтов в данном коллективе. Данный коллектив неудовлетворен их оплатой труда, беспричинного лишения премии и все что связано с материальной мотивацией (Рис.3). Сами же педагоги отметили, что конфликты, которые происходят в их коллективе имеют влияние на качество учебно-образовательного процесса.

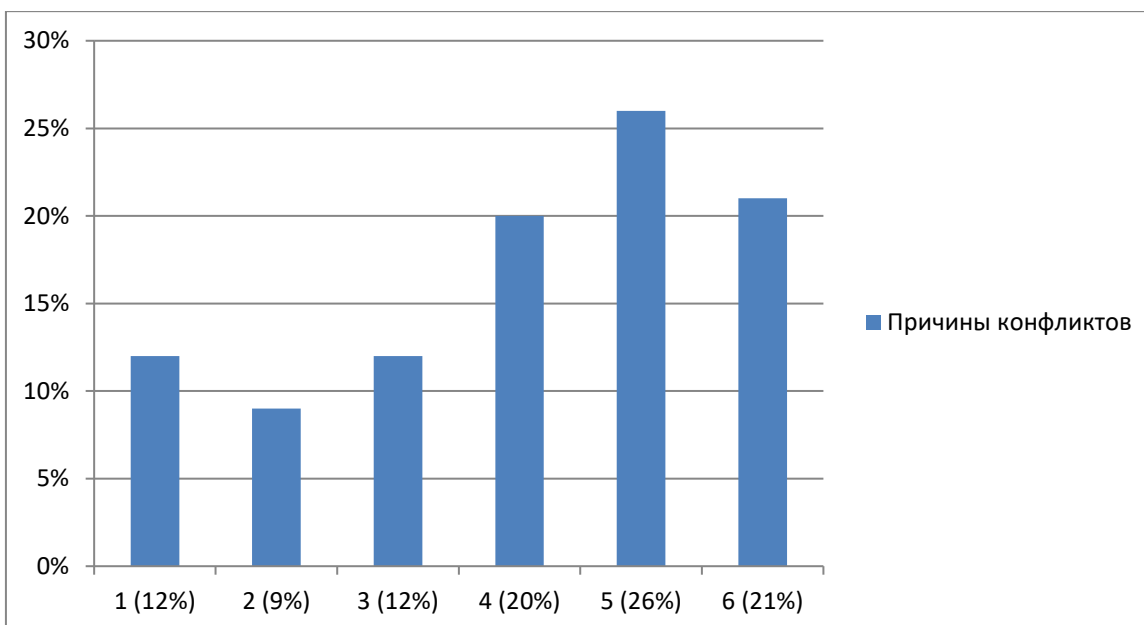


Рис.3. Причины возникновения конфликтов образовательной организации

В ходе анализа мы выявили, что недопонимание, межличностное,

внутри коллектива, а так же недоверие, являются наиболее частыми причинами конфликта. Если же конфликт возник в ходе критики руководства, то тут он србатывает в пятидесяти процентах случаев. Несогласие с руководства с подчиненными от тридцати до семидесяти процентов. Стоит отметить, что к межличностным конфликтам относятся и разделение личных целей и организационных. Причинами конфликта являются: грубость, стремление обмануть кого-то внутри коллектива, манипуляции, неумение личности контактировать с людьми, и отсутствия рабочего этикета.

Так как обстановка в коллективе достаточно благоприятная, многие педагоги не собираются менять место работы и вообще уходить из данной сферы. Но жизненные обстоятельства у всех разные и есть личности в коллективе, которые хотят сменить место работы. Причинами этого являются: неудовлетворенны материальным обеспечением, монотонная работа, невозможность, в силу личностных качеств, выстроить отношения с коллегами и администрацией, работа, которая не соответствует их образованию, нет условий для профессионального развития.

Далее, мы попытались диагностировать уровень сплоченности коллектива и увидеть динамику ее развития, выявить социально-психологический климат, для этого мы обратились к шкале оценки Е.И. Рогова.

Получив результаты, показателем двенадцать, мы выявили по шкале Е.И. Рогова, что в данном педагогическом коллективе социально-психологический климат находится на благоприятном уровне.

Сам педагогический состав отмечает, что в их климате присутствует и позитивные тенденции настроения, так и негативное, подавленное. Стоит обратить внимание на тот факт, что в группе тоже происходят конфликты, однако решаются они в доброжелательной атмосфере. Если кто-то добивается успеха, или терпит неудачу, его радость или печаль разделяют и другие педагоги. В Коллективе присутствует толерантность мнений, но в

тоже время каждая личность в коллективе считает свое мнение самым главным. Когда коллектив сталкивается с трудностями по работе, они сплачиваются и преодолевают совместно трудности. Если в коллективе появляется новый человек, его встречают доброжелательно и с уважением, и предлагают свою помощь в ходе адаптации в их коллективе. Коллектив неразрозненный, работают, контактируя друг с другом, формируя благоприятный климат. Все в коллективе равны, если к кому-то предъявляют необоснованные претензии, остальные встают на его защиту и поддержку.

Итог исследования. В нашем исследовании мы обратим внимание на такие данные, которые имеют большие отличия по критерию Стьюдента. В наших данных, красным цветом показаны значимые различия которые находятся на уровне значимости $p < 0.01$ (высокий уровень значимости) желтый – различия значимы на уровне $p < 0.05$ (уровень значимости «неплохой»)

Таблица 2

Показатель «Стратегия противоборство»

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Стратегия противоборство	-4,597	Различия значимы

По данной таблице мы можем обратить внимание, что стратегия «противоборство», на уровне администрации, в значительно выше, чем данная же стратегия на уровне педагогов. В подтверждении данного факта мы воспользовались значимыми различиями критерием Стьюдента (-4,597). Это говорит нам о том, что руководство данного коллектива использует все методы и средства, которые есть в наличии, для достижения своих целей.

Таблица 3

Показатель «Стратегия уступка»

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Стратегия уступка	2,622	Различия значимы

Далее, обратим внимание на следующую таблицу, в ней отражены значимые различия по показателю стратегии «уступки». Он равен 2,622. Это говорит нам о том, что у педагогов низкий уровень личных интересов в коллективе. Следует провести ряд мероприятий, направленных на повышение данного уровня в коллективе.

Таблица 4

Показатель «Избегание»

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Избегание	4,832	Различия значимы

Значимые различия присутствуют и в показателе отношения к работе. Здесь критерий Стьюдента равен -1,989, а значит, нужны мероприятия по повышению ценности работы педагогов.

Таблица 5

Показатель «Отношение к работе» и « Удовлетворенность зарплатой»

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Отношение к работе	-1,989	Различия значимы
Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Удовлетворенность зарплатой	-2,475	Различия значимы

Значимые различия были получены по показателю удовлетворенности зарплатой. Критерий Стьюдента, равный -2,475, указывает на неудовлетворенность зарплатой части педагогического коллектива, следовательно, необходимо повышать мотивацию в признании

труда педагогов.

Таблица 6

Показатель «отношение к конфликтам»

Показатель	Значение коэффициента Стьюдента	Значимость различий
Отношение к конфликтам	-2,388	Различия значимы

Завершив анализ достоверности различий по критерию Стьюдента, мы выявили значимые отличия и по показателю отношения к конфликтам. Данный критерий составил $-2,388$. Это нам говорит о том, что на уровне руководства коллектива происходит частое сталкивание кардинально разных позиций, оценок, идей и мнений. И в отличие от педагогов, администрация больше прибегает к разрешению конфликтов силой убеждения. Коллектив педагогов к конфликтам относится с опаской. Стоит отметить, что это не самая эффективная позиция. Но для развития ситуации в лучшую сторону, необходимо дать возможность педагогам анонимно высказывать свои суждения по вопросам. В подкрепление всего выше написанного, рекомендуется задевать проблемные вопросы на совещаниях и стремиться решать их через сотрудничество.

Итог, социальной психологический климат в коллективе находится на средней уровне благоприятности. Внутренние взаимодействия среди педагогов на удовлетворенном уровне. Но иногда проскальзывают недопонимания и появляются сложности во взаимодействии подчиненных и руководителей. Это может ухудшить социально-психологический климат в коллективе, путем развития конфликтных ситуаций, которые вовремя решить не удалось

Субъективные факторы возникновения конфликтов это индивидуально-личностные особенности работников коллектива (снижение уровня у администрации и педагогов коммуникативной и интерактивной компетентности, навыков конструктивного партнерского

общения, злоупотребление одномерностью общения). В данном коллективе огромное значение для создания благоприятного климата является личный стиль общения каждого индивида группы и самого руководителя.

Объективные факторы возникновения конфликтов: плохое, в современных рамках, материальное обеспечение образовательного учреждения; нарушение психолого-педагогических требований в организации учебного процесса; методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса; недостаточный уровень оценивания руководителями значения развития индивидуальной составляющей личности педагогов.

Подвести общую черту, можно выразить то, что в данном коллективе конфликты носят межличностный и организационный характер. Это негативно влияет на социально-психологический климат, и данный коллектив должен усовершенствовать систему управления конфликтами.

2.2 Рекомендации совершенствования процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

При осуществлении анализа с целью выявления наиболее слабых аспектов взаимоотношений внутри педагогического коллектива исследуемого учебного заведения (колледжа) был разработан ряд рекомендаций, дающих возможность в перспективе повысить степень социально-психологических аспектов климата внутри коллектива, увеличить уровень удовлетворенности во взаимоотношениях, а главное - их качество и снизить вероятность проявления конфликтных ситуаций в коллективе.

Рекомендация 1. Администрации учебного заведения, с целью эффективного управления и влияния на объективные факторы причин возникновения конфликтных ситуаций в образовательной организации, наиболее важными из которых считаются недостаток мотивации сотрудников к осуществлению профессиональной деятельности, недооцененность руководством значимости развития индивидуального развития личности каждого из педагогов, нужно соблюдать следующие рекомендации:

- прилагать усилия к созданию условий, нацеленных на повышение активности педагогов в профессиональном плане, а именно установить систему поощрений социальной активности педагогического коллектива за пределами образовательной организации.

- положительно оценивать деятельность педагога, поддерживая авторитет, статус и заслуги педагога, без допущения возникновения чувства профессиональной несостоятельности и неудовлетворенности личностными качествами и рабочими моментами.

- давать возможности для профессионального совершенствования и творческой самореализации педагогического состава и проводить мероприятия в коллективе, такие как:

- смотры и выставки по обогащению предметно-развивающей среды;
- соревнования и конкурсы по профессиональному мастерству;
- конкурсы по методическим разработкам;
- открытые просмотры занятий;
- семинары и практикумы.

- Также необходимо осуществлять проведение стимулирующих мероприятий, направленных на достижение самых различных целей и задач: начиная с признания форм самовыражения до осуществления премирования разного уровня для активации творческого потенциала педагогов. Данными мерами могут являться различные формы поощрения творческих педагогов, организация конкурсов и смотров профессионального мастерства на лучшую постановку воспитательно-образовательной работы, на обогащение предметно-развивающей среды, различные выставки и др.

- Справедливо оценивать вклад сотрудников в рабочий процесс, выражать похвалу, признательность и всецело поощрять своих сотрудников, так как именно поощрение вызовет у коллег удовлетворенность собой, их успехами и трудом. Подчеркивать значительность работы педагога, заинтересованность образовательной организации в его кандидатуре, демонстрировать педагогам необходимость в их работе и поддержку от вышестоящего руководства.

- Методы экономического стимулирования являются важным инструментом при поощрении педагогов за их продуктивную работу и профессиональные достижения, следовательно, руководству колледжа рекомендуется внедрять:

- доплату за высокие показатели, активное участие в работе учебного заведения;
- выплаты гонораров за научные публикации в сборниках, их выступления в средствах массовой информации;
- выплаты разовых премий;

Административные методы:

- рациональность при выборе расстановки кадров;
- выход распоряжений и указов в рамках деятельности учреждения;
- воздействие в ключе психолого-педагогического воздействия, например, пожелания, советы, просьбы;
- стимуляция инициативности среди сотрудников коллектива и их активности в творческой сфере;
- поднятие уровня самосознания и коллективной ответственности;

социально-психологические методы или меры общественного воздействия:

- стимуляция вовлеченности членов педагогического коллектива в управление образовательной организацией;
- внедрение демократических методик в рабочий процесс и построение стратегий по развитию колледжа;
- Недопущение нарушения законных прав и свобод каждого члена педагогического состава.

Нами предлагается применение следующих методов по изучению эффективности трудовой деятельности педагогического состава:

- анкетирование;

- наблюдения;
- рассмотрение и оценка результатов(продуктов) деятельности;
- экспресс-анализ успехов в достижениях обучающихся и их педагогов;
- анализ документации;
- контрольные мероприятия во всех их проявлениях.

Рекомендация 2. При постановке целей эффективного менеджмента и влияния на субъективные аспекты почвы для возникновения конфликтных ситуаций в образовательной организации, в числе которых имеется недостаточный уровень коммуникативных и компетентностных навыков конструктивного партнерского общения у руководства и сотрудников образовательной организации, а также злоупотребление одномерным общением и формированием личного стиля общения администрации, контролировать соблюдение следующих рекомендаций:

- Основная ответственность за формирование социально-психологического климата в организации при выявлении некоторых негативных факторов, имеющих воздействие на социально-психологический климат и качественную работу коллектива, возлагается на руководителя образовательного учреждения. Директор колледжа обязан уметь найти выходы из сложившейся проблемной ситуации, регулярно находя время для поднятия доброжелательной атмосферы, делая ненавязчивые комплименты, что позволит ему сохранить благоприятный социально-психологический климат в коллективе в течение всего трудового процесса.
- Без предвзятости и субъективных оценок, объективно относиться к своим подчиненным. Администрация постоянно должна помнить о том, что ее личным примером для своего коллектива она

поддерживает авторитет. Необходимо обладать справедливостью в общении с коллективом, поддерживать хорошие взаимоотношения со всеми сотрудниками, а также избегать недосказанностей и предубеждений. Также не следует переносить свои симпатии, антипатии и обиды на деловые отношения - необходимо быть терпимым по отношению к подчиненным.

- контактировать со всеми своими сотрудниками поддерживать доверительные взаимоотношения, не пренебрегать вниманием на эмоциональное состояние своих коллег, создавая здоровую, комфортную психологическую среду, поощряя труд сотрудников, стараться выстраивать адекватную самооценку и между преподавательским составом и руководством школы.
- применять демократические методики при управлении коллективом, ведь агрессивный стиль руководства, несомненно, является негативным фактором, имеющим свойство отрицательного влияния на социально-психологический климат в коллективе. Также дирекции следует в меру лояльно (избегая крики, брань, выплески негативных эмоций) реагировать на непредумышленное нарушение трудовой дисциплины сотрудником, ведь именно такое поведение соответствует грамотному современному демократическому и квалифицированному стилю управления педагогическим коллективом.
- заранее предвидеть и своевременно улаживать конфликты, переводя деструктивное течение конфликта в продуктивное русло. Администрация выступает в роли третьей стороны, которая должна восстановить комфортный психологический баланс в коллективе. Директору колледжа необходимо быть сдержанным, адекватно реагировать на сложившуюся ситуацию и стараться, по возможности, с юмором выходить из создавшегося положения. Необходимо вовремя переключать конфликтующие стороны на

отвлеченные темы, максимально сглаживать возникающие разночтения ситуаций между педагогами, если тенденция к нарастанию агрессивности неумолимо нарастает.

- осуществлять мероприятия по сплочению сотрудников. Сплоченность коллектива — это единство мотивов сотрудников в межличностных отношениях, определение общности целей и ценностей в совместной деятельности. К мероприятиям, способствующим сплочению коллектива, относятся самые разные тренинги, которые направлены на формирование эффективных коммуникаций в коллективе. Комфортные отношения в работе, а также взаимопомощь дают возможность к формированию благоприятного социально-психологического климата.

Рекомендация 3. Для управления и воздействия на субъективный факторы причин возникновения конфликтов в организации, среди которых выявлены индивидуально-личностные особенности работников (снижение у педагогов уровня коммуникативной и интерактивной компетентности и навыков конструктивного партнерского общения, психологической службе колледжа рекомендуется реализация «Тренинга по предупреждению конфликтов в образовательной организации» с целью усовершенствования навыков предотвращения конфликтов, адекватного восприятия конфликтных ситуаций для конструктивного их решения.

«Тренинг по предупреждению конфликтов в образовательной организации»

Пояснительная записка

Тема программы: Технологии предупреждения конфликтов.

Цель программы: выработка навыков бесконфликтного поведения и предоставление возможности усвоения теоретической и практической базы по управлению конфликтными ситуациями, получения опыта

предупреждения конфликтов, усовершенствование навыков адекватного восприятия конфликтных ситуаций для конструктивного их решения и предотвращения конфликтов участниками программы.

Задачи: обучение методикам, направленным на профилактику и разрешение конфликтов, нахождению решений в конфликтных ситуациях;

- развитие навыков непредвзятого оценивания конфликтной ситуации;
- помочь участникам в осуществлении коррекции своего поведения в сторону эффективного снижения его конфликтности, умении снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере;
- сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

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

Тематический план

Программа рассчитана на 5 занятий по 3 часа (общая продолжительность 15 часов).

№	Занятие Тема	Цели и задачи
1.	Знакомство	знакомство, получение возможности участникам узнать о себе следующие моменты: об уровне конфликтности, о типах поведения в конфликтной ситуации, о стиле взаимодействия с людьми
2.	Я и конфликт?	вооружение участников системой понятий и представлений, необходимых для психологического анализа своего поведения в конфликтной ситуации; отработка навыков анализа своего поведения

3.	Я такой	Я такой осознание каждым членом группы своих отрицательных черт, которые мешают им в разрешении конфликтных ситуаций, включение участников в процесс самосовершенствования
4.	Я другой	анализ и осознание каждым членом группы тех качественных изменений, которые произошли в процессе работы
5.	Я и другие	анализ собственного пройденного пути и оценка результатов достижения своей цели, выражение добрых чувств к каждому члену группы

Состав группы: Оптимальная численность одной группы 12 человек, группы должны комплектоваться на добровольной основе. Программа рассчитана на 5 занятий по 3 часа (общая продолжительность 15 часов).

Место проведения: Зал для проведения тренингов.

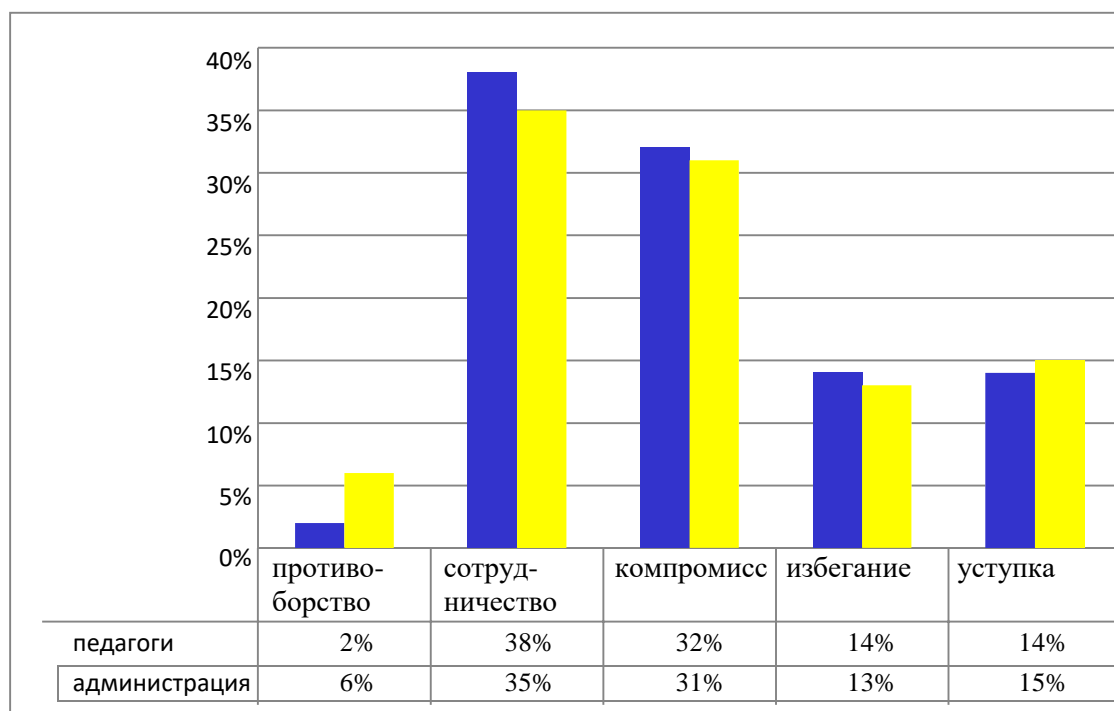
По завершении проведенных тренингов, направленных на сплочение педагогического коллектива, у педагогов улучшится качество взаимодействия между собой, увеличится их работоспособность, педагоги смогут лучше узнать друг друга, сформируются умение работать в команде. Благодаря этому, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, формирование и совершенствование психологического климата – это постоянная практическая задача руководства общеобразовательной организации. Создание благоприятного климата - дело не только ответственное, но и творческое, требующее анализа составляющих его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива.

2.3 Итоги экспериментальной работы по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Реализованные рекомендации, направленные на совершенствование процесса управления конфликтом и проверки его эффективности дали нам возможность к проведению повторного исследования аспектов социально-психологического климата внутри педагогического коллектива. Для проведения исследования были использованы те же методики исследования, как в констатирующем этапе: исследование стратегий и тактик поведения в конфликте (методика К. Томаса); применение анкетирования с целью исследования социально-психологического климата в педагогическом коллективе Н.Л. Коломинского; шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе Е.И. Рогова.

По итогам выявления стиля поведения членов коллектива в конфликтах внутри образовательной организации по методике К. Томаса был сформирован следующий свод данных (рис.4):



**Рис.4. Распределение показателей стиля поведения в
конфликтной ситуации по методике К.Томаса
сотрудников образовательной
организации**

Сравнительный анализ показал, что почти четверть (23%) педагогов и администрации прибегают к использованию стратегии сотрудничества, которое является наиболее трудозатрадным из всех имеющихся стилей, но, при этом, наиболее эффективным при разрешении сложившейся конфликтной ситуации.

Также отметим, что третья часть педагогического коллектива (31-32%) предпочитают стиль компромисса, который предполагает, что интересы всех сторон, участвующих в конфликтной ситуации обязательно учитывается, а также то, что стороны конфликта пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки, а также стремятся испортить межличностные отношения.

Лидирующей стратегией стала сотрудничества, являясь наиболее популярнейшей в ранге стратегий конфликтного поведения внутри педагогического коллектива. Именно ее выбирают 38 % педагогов и 31 % администрации учебного заведения.

Наименее популярной стала стратегия избегания, так как ее выбрали 14% педагогов и 13 % администрации. Данные респонденты воздерживаются от высказывания личной позиции, уходят от ответственности за решения, отнимают у себя возможность влиять на ход ситуации, уклоняются от споров.

Желание к уходу от конфликта имеется и в стратегии уступки, выбор на которую пал у 14% педагогов и 15% администрации, что сигнализирует нам о том, что внутри педагогического коллектива появилась возможность активного обсуждения проблем, с затрагиванием главных спорных вопросов, а также направленность на личные интересы. Нацеленность на стратегию противоборства при выборе поведения в

конflikте также имеют тенденцию к снижению. Уменьшилось количество людей, стремящихся к удовлетворению личных интересов в ущерб интересам и позиции другого человека – без принятия их во внимание. Стратегию противоборства выбрали 6% администрации и 2% педагогов.

Проведение исследования особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе методом анкетирования с использованием анкеты Н.Л. Коломинского дало нам возможность определения изменений в положительную сторону. Был приобретен качественно новый характер взаимоотношений в педагогическом коллективе с повышением уровня взаимопонимания и сотрудничества.

Осталась довольной отношениями значительная часть педагогического коллектива колледжа с коллегами. Педагоги искренне радуются успехам своих коллег и в коллективе царят взаимное уважение и гуманность по отношению друг к другу. Уровень унижительной и оскорбительной критики свелся к минимуму - теперь она носит конструктивный характер, а взаимопомощь и взаимовыручка в данном коллективе заметно расширила свое влияние.

Педагогический коллектив отметил улучшения во взаимоотношениях с администрацией и руководителем учебного заведения – они считают, что директор колледжа теперь стал намного более тактичным, вежливым и компетентным при общении, в случае необходимости оказывает методическую помощь и психологическую поддержку, привлекает личным примером своих сотрудников к совершенствованию рабочего процесса, объективно оценивает работу педагогов и поощряет творческие идеи коллектива (Рис. 5).

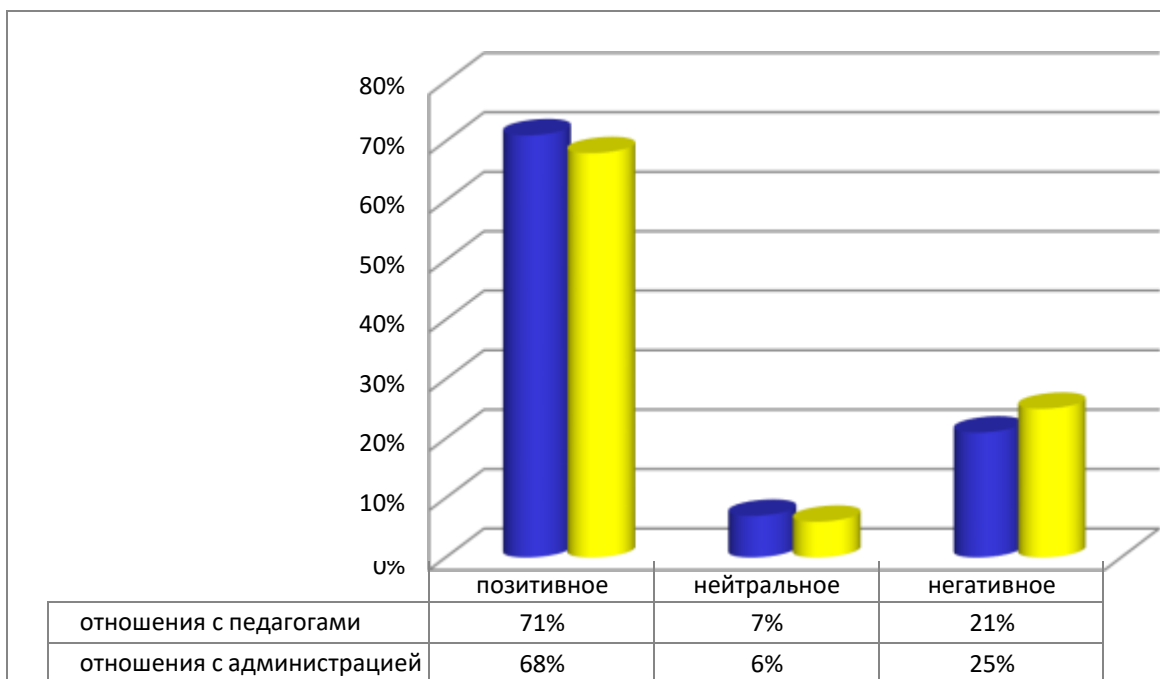


Рис.5. Отношения в педагогическом коллективе образовательной организации

Нельзя не заметить, что, по мнению преподавательского состава, вероятность возникновения конфликтов в образовательной организации свелась к минимуму. Конфликтные ситуации, имеющие связь с отсутствием понимания и доверия между сотрудниками, а также низкой сплоченностью членов коллектива (1) возникают лишь в 15% случаев по мнению педагогов; с несовместимостью отдельных педагогов между собой (2) – понизился с 21% до 10%; с нарушением трудовой дисциплины и норм поведения (3) – также до 10%; с необъективной и несправедливой оценкой деятельности педагога со стороны администрации (4) возникают в 7% случаев; с неправильно выбранной тактикой руководства (5) – в 8% случаев и несправедливым применением системы поощрений - 7% (6) (Рис. 6).

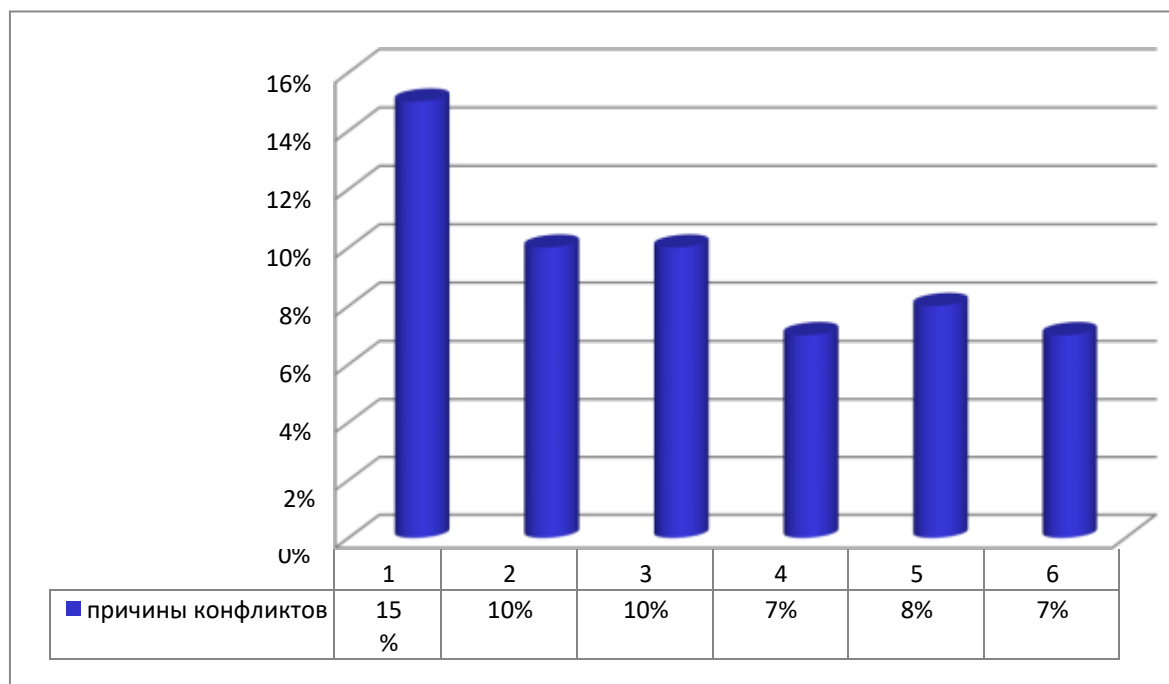


Рис.6. Причины возникновения конфликтов образовательной организации

Далее нами была использована шкала оценки Е.И. Рогова при исследовании социально-психологического климата, которая дает возможность продиагностировать уровень сплоченности группы как коллектива, а главное - отследить динамику его развития.

По итогам проведения всех необходимых подсчетов был выведен показатель 21, который по шкале вышеуказанной методики говорит о высокой степени благоприятности социально-психологического климата в коллективе.

Педагогический состав учебного заведения отмечает, что в коллективе преобладает жизнерадостный тон настроения, между педагогами царит доброжелательность в отношениях, а также сведено к минимуму присутствие подавленных настроений. Личные победы коллег вызывают радость, а неудачи - сопереживания. С уважением относятся к мнению коллег. Принцип «один за всех, и все за одного» главенствует в коллективе трудные для минуты. Также к людям, которые не так давно вступили в трудовой коллектив, коллеги проявляют уважение и доброжелательность, помогают им в адаптации. Педагоги проявляют командные принципы работы, их общие дела сплочают коллектив и

формируют благоприятный климат. Не наблюдается разделения на «привилегированных» людей, коллектив справедлив по отношению ко всем его членам, и если бывает замечено пренебрежительное отношение к кому-нибудь из коллег, коллектив поддерживают его и встает на его защиту.

Следовательно, по итогам повторной диагностики социально-психологического климата было выявлено, что в коллективе прослеживается явная положительная динамика. Данные проведенного исследования социально-психологического климата дают возможность оценить эффективность предложенных нами рекомендаций по улучшению процесса управления конфликтными ситуациями внутри педагогического состава Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» и свидетельствуют о правильности постановки гипотезы при проведении исследования.

Выводы по второй главе

Выводами по осуществленному исследованию являются следующие итоги: компромисс, избегание и уступки являются преобладающими стилями поведения членов коллектива в конфликтных ситуациях, в то время, как администрация более склонна к таким стратегиям, как сотрудничество и компромисс. Более высокая профессиональная подготовленность и теоретическая осведомленность администрации колледжа по поведению в конфликтных ситуациях объясняют данное явление.

При преодолении профессиональных затруднений в коллективе в большей степени преобладает предпринятые более осторожные действия. Притом администрация учебного заведения активно вступает в социальный контакт, а также направлена к получению поддержки, в то время как педагоги ожидают их поддержки, но не имеют желания внедряться в социальный контакт, что, возможно, сигнализирует об отсутствии уверенности в возможности оказания поддержки.

Анализ аспектов социально-психологического климата, царящего в коллективе, позволил выявить моменты, требующие коррекции, например, такие как: неудовлетворенность уровнем заработных плат у членов педагогического состава, показатели отношения к работе, противоречие в усредненном оценивании когнитивного-поведенческого фактора в педагогическом коллективе. Но, притом, следует отметить, что общий социально-психологический климат во взаимоотношениях сотрудников характеризуется положительным.

Взаимоотношения в коллективе, неблагоприятно влияющие на социально-психологический климат, которые нуждаются в корректирующих мероприятиях, также были выявлены в ходе нашего исследования. Отмечается, что повышенная напряженность межличностных отношений приводит к латентной конфликтности.

Конфликты в данном образовательном учреждении встречаются редко, но, несмотря на это, все же, они имеют место быть. Зачастую они возникают в связи со столкновением мнений сотрудников, нарушением норм поведения и с неподходящим стилем управления коллективом, а также несовместимостью отдельных членов педагогического состава. Еще следует отметить, что по мнению педагогов, на состояние социально-психологического климата, имеет отрицательное влияние недостаток признания личных качеств сотрудников, а также похвалы, одобрения их достижений и заслуг и при осуществлении трудовой деятельности.

По окончании исследования и руководствуясь выявленными недостатками в социально-психологическом климате педагогического коллектива Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» был выведен ряд рекомендаций, направленных на улучшение социально-психологического климата и совершенствование применяемых методик при управлении конфликтами.

Руководителю учебного заведения были предложены такие меры совершенствования трудового процесса, как: поддержание внимательных и доверительных взаимоотношения со всеми коллегами, увеличение мотивация сотрудников, справедливая оценка вклада каждого из педагогов в трудовую деятельность с выражением похвалы и благодарности, а также интеграция большего количества поощрений. Также обращено внимание на необходимость привлечения педагогов к совместной деятельности. Администрации необходимо грамотно и четко выстроить доверительные отношения с коллективом, что даст возможность заранее предвидеть конфликты и разрешать их с наименьшими потерями. Также рекомендуется внедрение мероприятий, которые позволят сплотить коллектив.

После интеграции рекомендованных нами советов по реализации совершенствования управления конфликтными ситуациями, а также их

проверки на эффективность, осуществлено повторное проведение исследования социально-психологического климата среди сотрудников колледжа, рассказавшее нам о положительной динамике и прогрессе в показателях социально-психологического климата педагогического коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях демократии происходит усиление требований к людям, то в тоже время изменяются способы воздействия на индивидуумов, в аспекте методов воспитания. Теперь к успеху в работе ведут не столько указания, распоряжения, приказы сотрудникам, сколько логика, убеждения, пример. А это предъявляет повышенные требования к интеллекту, эрудиции руководителя, к его психолого-педагогической подготовке. Возникает внутренний конфликт, необходимость, невзирая на объективные трудности, неустанно работать над собой, совершенствовать свое профессиональное мастерство и умение работать с людьми. Но не все руководители и не сразу это понимают. Возникают столкновения между руководителями и подчиненными, нередко перерастающие в конфликт.

Руководитель не может считать себя профессионалом, если он не компетентен на базовом уровне в сфере конфликтологии. Ведь управление конфликтами в коллективе является значимо важным умением, без которого невозможно эффективное управление и выполнение функций коллектива.

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи: осуществить теоретический анализ исследуемой проблемы, уточнить понятийный аппарат исследования; проанализировать особенности возникновения конфликтов в педагогическом коллективе; проблему управления конфликтами в педагогическом коллективе, особенности формирования социально-психологического климата в коллективе.

Осуществив эмпирическое исследование конфликтного взаимодействия в педагогическом коллективе, мы выяснили, что преобладающими стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как администрация больше склонна к сотрудничеству и компромиссу. В вопросе преодоления профессиональных затруднений в коллективе в большей степени

предпринимаются осторожные действия. В то время, когда руководители образовательного учреждения стремятся получить поддержку и активно вступают в социальный контакт, педагоги только ожидают оказания поддержки.

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

Выявив различия в восприятии конфликтов и конфликтного поведения педагогов и администрации образовательного учреждения методом вычисления критерия Стьюдента, можно констатировать следующее: педагоги с большой настороженностью относятся к конфликтам. Значит, педагогам необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания, отстаивания своих точек зрения на ту или иную проблему. Исследование показало, что в образовательной организации конфликты носят организационный и межличностный характер, что неблагоприятно сказывается на социально-психологическом климате и требуют совершенствования системы управления конфликтами.

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

Данные проведенного мониторинга особенностей социально-психологического климата в педагогическом коллективе колледжа показали эффективность разработанных нами рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в педагогическом коллективе Государственного Бюджетного Профессионального Образовательного Учреждения «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли» доказывают их эффективность и подтверждают гипотезу нашего исследования.

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С.Р. Психология в управлении и для управления (Руководителям и подчиненным) / С.Р. Абрамова. — М. : Сентябрь, 2016.- 160с.
2. Аминов Н.А., Морозова Н.А., Смятских А.Л. Психодиагностика педагогических способностей. Протесты. Методическое пособие / Н.А. Аминов, Н.А. Морозова, А.Л. Смятских. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2015. – 221с.
3. Амонашвили Ш.А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса / Ш.А. Амонашвили. – Минск, 2015. – 559с.
4. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.И. Андреев. – М: Народное Образование, 2016. – 126 с.
- Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для вузов / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 377 с.
5. Анцупов А.Я., Прошанов С.Т. Конфликтология: междисциплинарный подход / А.Я. Анцупов, С.Т. Прошанов. – М.: Институт военной истории, 2015. – 36 с.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 551с.
7. Арнольдов А.И. Социальная педагогика и культурология : Содружество наук / А.И. Арнольдов. – М.: Изд-во АСОПиР РФ, 2015. – 28с.
8. Артемова Л.В. Формирование нравственных отношений в игре // Игра дошкольника. / Под ред. С.Л. Новоселовой. – М.: Просвещение, 2015. – 284с.
9. Афонькова В.М. Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления: Автореферат дис.канд. пед. наук. – М., 2015. – 22с.
10. Артемова Т.А. Конфликт в организации в процессе стратегического планирования. //Социальный конфликт, 2015. – №2, – с.3-10.
11. Багмет К.В., Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт в педагогической

деятельности: Учеб. метод, пособие для работников образовательных учреждений / К.В. Багмет, А.С. Гусева, В.В. Козлов. – М.: ФОН, 2016. – 73с.

12. Баныкина С.В. Конфликтологическая компетентность педагога / С.В. Баныкина. – Астрахань, 2015. – 122с.

13. Баранова Г.П. Факторы профессиональной адаптации молодого учителя в общеобразовательной школе: Дис. канд. пед. наук. Л. ЛГУ, 2015. - 262с.

14. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк – Новосибирск: Наука, 2015. – 14с.

15. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Пособие для ВУЗов. – М.: ИНФРА., – 2016. – 224с.

16. Буева Л.П. Гуманизация воспитания в кризисном обществе // Современная школа: проблемы гуманизации отношений учителей, учащихся и родителей / Международная научно-практическая конференция. -М.,2016. - 145с.

17. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. -М.: Моск. психолого-социальный институт: Флинта, 2016. – 112с.

18. Вершловский С.Г. Проблемы гуманизации школьного образования // Гуманизация образования. Теория. Практика. -Спб.: СРГУПМ, 2015. -с.5-15.

19. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум. -Л: Лениздат, 2015. -222с.

20. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI в. (в поисках практико-ориентировочных образовательных концепций). -М.: Совершенство, 2016. -606с.

21. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций / отв. за вып. Афанасенко М.К. Ассоц. авт. и изд. «Тандем». – М.: ЭКМОС, 2016. – 320с.

22. Губина Н.В. Влияние деловых и личностных качеств руководителей

на социальную, напряженность в трудовом, коллективе. Дис. канд.соц.наук. М., 2016. -126с.

23. Данакин Н.С., Дятченко Я.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технология их предупреждения / Н.С. Данакин, Я.Я, Дятченко, В.И. Сперанский. – Белгород, 2015. – 316с.

24. Дмитриев А.В. Кофликтология: Учеб. пособие для студ. вузов. / А.В. Дмитриев – М.: Гардарика, 2016. – 320с.І

25. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов. Изд. 2-е. / А.В. Дмитриев, В.Н. Кудрявцев – М.: МАЭП, ИИК «КАЛИТА», «Собрание». 2016. – 158с.

26. Донченко Е.А., Татаренко Т.М. Личность: конфликт и гармония /Е.А. Донченко, Т.М. Татаренко. – Киев: Полит, издат. Украины, 2015. – 175с.

27. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. Учебник / В.И. Журавлев. – М.: Российское педагогическое агентство, 2016. – 184с.

28. Зимняя И.А. Педагогическая психология / И.А. Зимняя. – Ростов на/Д., 2000

29. Казаринова, Н.В. Социология: Учеб. для вузов/ Н.В.Казаринова, О.Г.Филатова, А.Е.Хренов; Под ред. Г.С.Батыгина. – М.: NOTA BENE, 2004.
– 271с.

30. Калашников Д.В. Конфликты в организации и основные пути их разрешения, /авторeref. диссер. . канд. соц. наук). -М., 2016, -24с.

31. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие.: ГардаРИКИ, 2002. – 218с.

32. Караковский. Стать человеком. Общечеловеческие ценности осно- ва целостного учебно-воспитательного процесса. -М.: Малое предприятие. «Новая школа», 2016. -80с.

33. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 36-37.

34. Кнорринг В.И. Основы искусства управления: Учеб.пособие для вузов. - М.: Дело, 2003. - 327с.
35. Козырев Г.И. Конфликтология. Социальный Конфликт общественной жизни. // Социально-гуманитарные знания. 2016. -№1. -с. 103-121.
36. Конфликтогенность школьного и дошкольного социумов Подмосковья. / Информационно-аналитический материал по результатам социологического исследования. -М.: ИПК и ПРНО МО,
37. Конфликтология в школе. Часть I. Учебно-методическое пособие для средних общеобразовательных учреждений. / Под ред. В.М. Шепеля, сост. С.В. Банькина. -М.: Моск. школа прав человека, 2016. -217с. (авт. 129-161).
38. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). / Под ред. Е.И Степанова. -М.: Эдиториал УРСС, 2016. - 344с.
39. Королев Л.М. Психология управления. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2009. — 188 с.
40. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. -М.: Изд-во «Зерцало», 2016. -384с.
41. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов, -М.: ЮНИТИ, 2016. -472с.
42. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной жизни. -М. : «Дело», 2016. —352с.
43. Кузьмина Н.В. Очерки психологии труда учителя. Л.: Изд-во ЛГУ, 1967. -181с.
44. Куницына В.Н. Трудности межличностного общения: Дис. .д-ра психол. наук, СПб., 2016. -366с.
45. Курдимова И.М. Конфликты в сфере управления школой. // Педагогика. -2015. -№11, №12.
46. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Пуденко Т.И.

- Руководство педагогическим коллективом: Модели и методы. / Пособие для руководителей образовательных учреждений. / Под ред. Лазарева В.С. -М.: Цент соц. и экон. исслед., 2016. -158с.
47. Лебедев, В.И. Психология управления. М., 2010. -260с.
48. Леонтьев А.Н. Педагогическое общение. -М.: Просвещение, 1979. - 48с.
49. Личная психология руководителя: Технол. практикум / Варламов К.И., Карпичев В.С., Колесников Ю.В. и др. -Архангельск, 2015. - 201с.
50. Лукашенок О.Н., • Шуркова Н.Я. Конфликтологический этюд для учителя. -М.: Изд-во «Российское педагогическое агентство, 2016. -80с.
51. Лукьянов М.И. Развитие психолого-педагогической компетентности учителя.: Дис. .канд.псих.наук. -М., 2015. -196с.
52. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. -М.: Педагогика, 2015.-128с.
53. Люблинская А. А. Воспитателю о развитии ребенка. -М.:1. Просвещение, 1972.-256с.
54. Майорова А.В. Педагогические аспекты замера конфликтности студенческого социума, Дис.канд. пед. наук., М., 2016.- 187с.
55. Макаренко А.С. Коллектив и воспитание личности. -М., Педагогика, 1972.-334с.
56. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Юриспруденция, 2002 -294с.
57. Максимова Е.К., Максимов Н.А. Директор школы и педагогический коллектив. Калинин, 1979. -75с.
58. Малышев К.Б. Психология управления. Научно – методическое пособие. М: ПЕРСЭ, 2010. -300с.
59. Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Психологическое управление в кризисном обществе. -СПб: Алатейя, 2016. -348с.
60. Марголина Т.И. Конфликтность как метаиндивидуальная характере-

- ристика учителя: Автореф. .канд.психол.наук.-Пермь, 2015. -23с.
61. Марков Г. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту. -СПб.: Альфа, 2016. -175с.
62. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.: Пер. с англ. -М.: ИНФРА. -М,: 2015. -256с.
63. Материалы Второй Ежегодной Конференции. Уорд Лернинг - Агенство США по международному развитию. Ярославль, 2016г.
64. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие (пер. с англ., под ред. Медведь О.И.) Изд. 3-е, 2008г. - ИД Вильямс, 672с.
65. Моносзон Э.И. Основы педагогических знаний. -М.: Педагогика, 2014.-198с.
66. Морозова Г.Б. Психологический механизм решения проблемных ситуаций в педагогическом коллективе.: Дис. канд. псих. наук. -М., 2016. -258с.
67. Моченов Г.А., Ночевник Н.М. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектива / Г.А. Моченов, Н.М. Ночевник. – М., 1970. – 22с.
68. Николаева Г.Н. Коммуникативная компетентность личности / Г.Н. Николаева. – Орел: Изд-во Социального образовательного центра, 2015. — 138с.
69. Ольшанский В.Б. Практическая психология для учителей. — М.: Онега,2015. -272с.
70. Основы конфликтологии: Учеб. пос. / А.В. Дмитриев, Ю.Р. Запрудский, В.П. Козимерчук, В.Н. Кудрявцев; Под ред. В.Н. Кудрявцева. -М.: «Юристъ», 2015. - 200с.
71. Островский Э. В. Психология управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507 "Менеджмент организации" / Э. В. Островский. - Москва; Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2008. - 247, с.

72. Панина Л. Государство равнодушно к учителю. И Народное образование. 2016-№1- с. 10-16.
73. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения. / Под ред. В.А. Ядова-Л.: Наука, 2015. -192с.
74. Пеленев А.Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация. //Формирование нравственно- психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. -Пермь.: ГППИ, 1985. с. 102-114.
75. Петровский В.А., Виноградова А.М., Кларина Л.М., Стрелкова Л.П. Воспитателю о личностном общении (психология общения). -М.: Научно-методическое объединение. «Творческая педагогика», Малое предприятие «Новая школа», 2015. -77с.
76. Платонов К.К. О формировании психологического климата в учебном коллективе. //Средне специальное образование. 1977. -№1. – с.45-47.
77. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. -Л.: Изд-во Лен. ун-та, 2015. - 184с.
78. Платонов Ю.П. Социальные конфликты на производстве. //Социологические исследования. 2016.-№11.-С.20-29.
79. Постников А.Н. Мастерство педагогического общения: Учебное пособие. -М.: Изд-во МСАА, 2016. -19с.
80. Поташник М.М. Демократизация управления школой. -М.: Знание, 2015. -80с.
81. Профессиограмма профсоюзного работника. Приложение. / сост. Сафронова И.В. В 2-х частях. -М.: АТ и СО НМЦ «Социального партнерства и профсоюзного движения», 2016. -132с.
82. Психологическое обеспечение социального развития человека: Межвуз. сб. / Ленингр. гос. ун-т; Под ред. А.А. Крылова, -Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 2015.-149с.
83. Психология и педагогика: Учебное пособие для вузов / Составитель

- и отв. редактор А.А. Радугин. – М.: «Центр», 2016. – 256с.
84. Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов /В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Николаенко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. -2-е изд., перераб. и доп. -М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. -279 с.
85. Психология педагогического общения: Рабочая тетрадь. / Авт. сост. Т.Е. Смирнова. -М.: Изд-во ИПК и ПРНО МО, 2016. - 36с.
86. Психология управления: Курс лекций (Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко; Отв. ред. М.В. Удальцова. - Новосибирск: Изд-во МГАЭ и У; М.: ИНФРА-М, 2016. -150с.
87. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. -М.: «Аспект Пресс, 2016. -279с.
88. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент.: Социология организации и управления. Воронеж.: Высшая школа предпринимателей, 2016.-195с.
89. Райгородский Д.Я. (ред.сост.) Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. -Самара: Изд. Дом «БАХРАР», 2016. -672с.
90. Репина Т.М. Социально-психологическая характеристика группы детского сада. -М.: Педагогика, 2015. - 230с.
91. Римская Р., Римский С. Личность в системе межличностных отношения. -М.,2016. -284с.
92. Розанова В.А. Психология управления. Учебно-практическое пособие. Часть I и II. -М.: Журнал «Управление персоналом», 2015/2015. - 176с.
93. Рояк А.А. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития личности ребенка. -М.: Педагогика, 2015. -177с.
94. Рубинштейн С.Л. Человек и мир. Методологические и теоретические проблемы психологии. -М.: Наука, 2015. 191с.
95. Руденский Е.В. Социальная психология.: Курс лекций. -М.: ИНФРА.-

М; Новосибирск: МГАЭ и У, «Сибирское соглашение», 2016. -224с.

96. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей образовательных учреждений. /Под Ред. Лазарева В.С. -М.: Центр социальных и экономических исследований, 2016. -158с.

97. Сельченко К.В. Прикладная конфликтология. Хрестоматия. Сост. Прикладная конфликтология. Хрестоматия. – М.: АСТ, 2007. – 624 с. – М.: АСТ, 2007. – 624 с.

98. Танеев А.М., Тронова Л.С. Конфликтология: практикум. -Казань: Изд-во КФЭИ, 2015. -284с.

99. Управление организацией: Учебн./ Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 716с.

100. Уткин Э.А. Конфликтология: Теория и практика. - М.: Тандем: Экмос, 2001. -263с.

101. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3 – стр. 108-110.

102. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Мн.: "Амалфея", 1997. - 288

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса

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

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

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

2. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

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

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

6. А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

Б) Я стараюсь добиться своего.

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

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

8. А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.
Б) Я первым стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь добиться своего.
Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет на встречу.
13. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано, по-моему.
14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15. А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
Б) Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать напряжения.
16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции
17. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
18. А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

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

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

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

20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

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

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

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.

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

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

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

Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

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

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

26. А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

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

27. А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

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

28. А) Обычно я стремлюсь добиться своего.
Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А) Я предлагаю среднюю позицию.
Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

**Анкета для изучения социально-психологического климата
в педагогическом коллективе**

Инструкция для участников опроса:

Уважаемый участник опроса, ознакомьтесь, пожалуйста, с содержанием каждого вопроса анкеты и выберите те ответы, которые совпадают с Вашим мнением.

Текст анкеты

1. Довольны ли Вы содержанием своего труда?

- а) да, полностью;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) нет, совсем не удовлетворен (а);
- д) затрудняюсь ответить.

2. Если «да», то что в Вашей деятельности способствует удовлетворению? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) возможность общаться с детьми, влиять на развитие личности;
- б) возможность общаться с приятными мне людьми (коллегами);
- в) возможность преподавать тот предмет, который мне нравится;
- г) осознание общественной полезной педагогического труда;
- д) престиж педагога;
- е) есть возможность реализовать свой творческий потенциал;
- ж) есть возможность регулировать и подчинять своей воле поведение учащихся;
- з) удовлетворительная заработная плата;
- и) возможность проявить свой гуманизм в отношении детей;

3. Если «нет», то что в Вашей деятельности препятствует почувствовать удовлетворение от своего труда? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) трудности, неприятности в общении с детьми;
- б) не сложились отношения с коллегами;
- в) неудовлетворительные отношения с руководителями школы (директор, заместители директора);
- г) предмет, который я преподаю, мне не нравится;
- д) недостаточный престиж учителя;
- е) трудности методического характера, связанные с необходимостью преодолевать неуспеваемость, отставание учащихся;
- ж) есть дети меня раздражают;
- з) недостаточные возможности для реализации собственного творческого потенциала;
- и) не удовлетворяет заработная плата;

4. Удовлетворяют ли Вас условия труда в данной школе (удаленность школы от дома, обеспеченность помещениями, оборудование кабинета, наличие столовой для учителей и т.д.)?

- а) да, полностью;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) не удовлетворяют совсем;
- д) затрудняюсь ответить.

5. Если «нет», то что именно мешает Вам быть довольным (ой)? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) много времени трачу на то, чтобы доехать до школы;
- б) в кабинете нет нужных наглядных пособий;
- в) отсутствуют дидактические материалы, лабораторное оборудование, реактивы;
- г) оборудование кабинета не соответствует методическим и санитарно-гигиеническим требованиям;
- д) школа оформлена не эстетично;

6. Довольны ли Вы отношениями с коллегами?

- а) да, полностью;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) совсем нет;
- д) затрудняюсь ответить.

7. Если «да», то что именно способствует этому? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) взаимное уважение;
- б) гуманное отношение к Вам;
- в) Вашим успехам коллеги радуются, Ваши неудачи их огорчают;
- г) когда Вас критикуют, не пытаются унижить, а помочь (устранить недостатки);
- д) коллеги помогают Вашему творческому росту;

8. Если «нет», то в чем причина Вашего недовольства? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) неуважение к Вам как к личности;
- б) негуманное отношение;
- в) Вашим успехам завидуют, - радуются неудачам;
- г) когда критикуют, пытаются оскорбить, унижить;
- д) коллеги мешают Вашему творческому росту; есть) затрудняюсь ответить;

9. Довольны ли Вы отношением к Вам директора школы?

- а) да;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) нет, совсем не удовлетворен (а);
- д) затрудняюсь ответить.

10. Если «нет», то что именно Вас не удовлетворяет в отношении директора? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) принуждает к действиям;
- б) нетактичен, грубый в общении с Вами;
- в) некомпетентен, обнаруживает незнание определенного дела, когда приходится анализировать и оценивать Вашу работу;
- г) требовательный только к другим, но не к себе;
- д) не может предоставить методической помощи;

11. Если Вы довольны отношением директора, то отметьте, пожалуйста, что именно в его личности и стиле руководства способствует этому. (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) объективно оценивает Вашу работу, не оставляет без внимания ее положительные черты;
- б) тактичный, вежливый в общении;
- в) оказывает методическую помощь;
- г) поощряет Ваши творческие замыслы;
- д) личным примером привлекает других к совершенствованию работы;

12. Считаете ли Вы, что своей деятельностью и поведением способствуете установлению здорового социально-психологического климата в коллективе?

- а) да, считаю;
- б) скорее «да», чем «нет»;
- в) скорее «нет», чем «да»;
- г) нет, совсем не считаю крюк;
- д) затрудняюсь ответить.

13. Если «да», то какие черты Вашей личности и деятельности способствуют установлению позитивного настроения в педагогическом коллективе? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) доброжелательный, вежливый в отношениях с коллегами;
- б) дисциплинированный и тщательный относительно руководителей;
- в) уважаю личность учащихся, стараюсь быть справедливым;
- г) творчески подхожу к труду;
- д) принимаю активное участие в общественной работе;
- е) не строю из себя лучше всех;

14. Если «нет», то какие черты Вашей личности и деятельности препятствуют установлению позитивного настроения в педагогическом коллективе? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) бываю вспыльчивым, тогда могу позволить себе грубость в адрес коллег, руководителей;
- б) иногда могу опоздать на работу или не выполнить в срок поручения администрации;
- в) не могу терпеть замечаний администрации;
- г) не сдержан в отношениях с учениками;

д) не участвую в общественной работе или очень недоволен, когда мне что-то поручают;

е) считаю себя лучше других и даю понять это;

15. Случаются ли в Вашем коллективе конфликты?

а) да;

б) нет;

в) трудно сказать.

16. Если случаются, то с каким интервалом?

а) часто;

б) редко;

в) не бывает.

17. С чем, на Ваш взгляд, связано возникновение конфликтов?

а) с неправильной оценкой деятельности учителя;

б) с нарушением норм поведения, трудовой дисциплины;

в) с психологической несовместимостью отдельных педагогов;

г) с неправильно выбранным стилем руководства;

д) с низким уровнем сплоченности коллектива;

18. Влияют ли конфликты в Вашем коллективе на качество учебно-воспитательного процесса?

а) да, влияют отрицательно;

б) скорее «да», чем «нет»;

в) скорее «нет», чем «да»;

г) да, влияют положительно;

д) затрудняюсь ответить.

19. Имеете ли Вы реальную возможность на педсоветах, собраниях и т.д. высказывать свои критические замечания по вопросам, которые обсуждаются?

а) да, всегда имею возможность и выступаю с речами или предложениями;

б) есть, но не всегда;

в) иногда имею возможность и использую ее;

г) никогда не имею возможности высказывать свое мнение, избегаю неприятностей со стороны администрации;

д) затрудняюсь ответить.

20. Как относятся к Вашим предложениям, мнениям? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

а) внимательно обсуждают и всегда принимают во внимание;

б) принимают во внимание, но зачастую не принимают;

в) выслушивают, но не учитывают предложения, ведь решение уже принято, и никаких изменений не допускают;

г) не слушают, прерывают выступление, угрожают;

д) затрудняюсь ответить;

21. Если Ваши мысли совсем не учитываются или выступление прерывают, как Вы к этому относитесь? (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) пишу письма в высшие инстанции;
- б) чувствую беспокойство, считаю, что это несправедливо, о чем заявляю открыто администрации или представителям общественных организаций;
- в) чувствую беспокойство, но открыто не выражаю своего недовольства, принимаю решение больше не выступать;
- г) сначала волнуюсь, а потом забываю и работаю, как и раньше;
- д) затрудняюсь ответить;

22. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

- а) нет, не хочу;
- б) скорее, не хочу;
- в) скорее, хочу;
- г) да, хочу перейти и ищу другую работу;
- а) затрудняюсь ответить.

23. Если хотите найти другую работу, то это будет в пределах системы образования?

- а) да;
- б) нет.

24. Если Вы хотите перейти на другую работу, то назовите, пожалуйста, причины. (Можно выбрать несколько вариантов ответов).

- а) недовольство специальностью;
- б) недовольство условиями (далеко от дома, в школе тесно, плохое помещение, отсутствует необходимое оборудование, приборы и др.);
- в) недовольство величиной заработной платы;
- г) однообразии работы;
- д) недостаточная самостоятельность;
- е) выполняемая работа не соответствует квалификации;
- ж) не сложились отношения с руководителем;
- з) неблагоприятные отношения с коллегами;
- и) неправильный стиль руководства коллективом;
- к) нет условий для творческого роста;
- л) нет условий для карьерного продвижения

Шкала оценки психологического климата в педагогическом коллективе

Методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет проследить динамику его развития.

Инструкция: оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе. Прочтите сначала предложенные слева, затем справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по вашему мнению.

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

№ п/п	Шкала А	Баллы							Шкала Б
		3	2	1	0	-1	-2	-3	
1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Преобладает подавленное настроение.
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Конфликтность в отношениях и антипатии.
3.	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Группировки конфликтуют между собой.
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство.
6.	С уважением относятся к мнению друг друга.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к

									мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	3	2	1	0	-1	-2	-3	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».	3	2	1	0	-1	-2	-3	В трудные минуты коллектив «раскидается», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	3	2	1	0	-1	-2	-3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10.	Коллектив активен, полон энергии.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Коллектив инертен и пассивен.
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	3	2	1	0	-1	-2	-3	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.	3	2	1	0	-1	-2	-3	Коллектив заметно разделяется на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым.

Обработка полученных данных:

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

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого педагога, необходимо сложить и разделить на количество

отвечавших. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики: +22 и более - это высокая степень благоприятности социально-психологического климата; от 8 до 22 – средняя степень; от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности; от 0 до (-8) начальная неблагоприятность; от (-8) до (-10) средняя неблагоприятность; от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

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

б) полученную цифру разделить на количество 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 (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).