



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Организация профилактики конфликтов в образовательном  
учреждении**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры  
«Управление образовательными организациями»**

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

56 % авторского текста  
Работа рекомендована к защите

«22» января 2021 г.  
зав. кафедрой ПП и ПМ

Юрсьева Волчегорская Евгения

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-308/179-2-1  
Гималетдинова Разалия Евфратовна

Научный руководитель:  
доктор пед. наук

Шитякова Шитякова Наталья  
Павловна

Челябинск  
2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	2
Глава 1. Теоретический анализ проблемы организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.....	7
1.1 Сущность, классификация и виды конфликтов .....	7
1.2 Методы управления конфликтами в образовательном учреждении .....	18
1.3 Организация профилактики конфликтов в образовательном учреждении .....	25
Выводы по первой главе.....	30
Глава 2. Организация экспериментальной работы.....	33
2.1 Организация и методы исследования .....	33
2.2 Результаты констатирующего этапа исследования.....	35
2.3 Анализ работы образовательного учреждения по профилактике конфликтов.....	41
Выводы по второй главе.....	42
Глава 3. Результаты экспериментальной работы.....	45
3.1 Структура и модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.....	45
3.2 Дорожная карта внедрения модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.....	50
Выводы по третьей главе.....	52
Заключение .....	55
Список использованных источников .....	60
Приложение .....	66

## Введение

В настоящее время происходит процесс интенсивного развития общества, пересматриваются ценности, изменяется политика государства в области образования. Одной из важных тенденций современного образования является возрастание роли личностной парадигмы, выражающейся в создании условий для полноценного проявления личностных функций субъектов образовательного процесса. Это предъявляет повышенные требования ко всем участникам учебно-воспитательного процесса. Попытки преодолеть традиционные подходы в образовании в условиях его реформирования вызывают напряженность в сфере взаимоотношений, ведут к обострению конфликтной ситуации в современной школе. Это проявляется, во-первых, в том, что сложность, многогранность и полифункциональность природы образовательного процесса предполагают необходимость разрешения постоянно возникающих конфликтных ситуаций. Во-вторых, кризисное состояние общества и связанная с этим ломка стереотипов, изменение приоритетных ценностей, противоречия во всех сферах жизни общества и, прежде всего, в духовной, находят свое отражение в педагогическом процессе. В-третьих, присущее современной школе активное преодоление ранее сложившихся стереотипов, появление инновационных тенденций, стремление использовать новые педагогические технологии приводят к возникновению серьезных проблем во взаимоотношениях субъектов образовательного процесса.

В образовательной организации проблемы управления конфликтами становится одной из актуальных в педагогической деятельности. Основная задача педагогического управления конфликтами в образовательной организации – предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Проблема конфликтов нашла свое отражение в исследованиях отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует отметить работы А. Анцупова, В. М. Басовой, Ф. Бородкина, С. В. Березина, Е. Васильева, Л. С. Выготского, Н. Гришина, В. Дмитриева, Ю. Г. Запрудского, А.Г. Здравомыслова, Д. Зеркина, Н. Коряк, А. Кудрявцева, Б. Т. Лихачева, А. С. Макаренко, Д. О. Панасюк, С. А. Пашутина, И. П. Прокопьева, А. Пригожина, В. Пугачева, Е. С. Серочудинова, Т. Сулимова, М. Удальцова, А. Н. Чумикова, В. Н. Шаленко, С. Т. Шацкого, А. Шипилова, М. М. Яценко и т.д.

**Актуальность** нашего исследования можно сформулировать на трех уровнях:

на **социальном** уровне: она обусловлена заинтересованностью государственных органов в создании в образовательном пространстве психологически безопасной комфортной среды, целью которой является продуктивное взаимодействие участников образовательного процесса и создание благоприятных условий для развития личности (Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 323-ФЗ).

на **научном** уровне: значимость работы заключается в том, что, несмотря на достаточно большое количество исследований профилактики конфликтов в образовательных учреждениях, они ориентированы в основном на учащихся, а на современном этапе актуальным становится процесс организации профилактической работы с педагогами.

на **практическом** уровне: имеется недостаточное методическое обеспечение деятельности руководства организаций, направленной на профилактику конфликтов в педагогическом коллективе.

Изложенное выше позволяет нам сформулировать **противоречие**: с одной стороны, существует необходимость организации проведения работы по профилактике конфликтов в образовательном учреждении, но с

другой стороны, присутствуют недостатки в организации профилактики конфликтов.

Из противоречия вытекает **проблема**: каково содержание функции организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении?

На основании выявленного нами противоречия и проблемы мы сформулировали **тему** магистерской диссертации: «Организация профилактики конфликтов в образовательном учреждении».

**Цель исследования**: теоретическое обоснование и проектирование структуры и модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.

**Объект** исследования: управление конфликтами в образовательном учреждении.

**Предмет** исследования: организация профилактики конфликтов в образовательном учреждении.

В соответствии с целью, предметом ставились и решались следующие **задачи** исследования:

1. Рассмотреть сущность, классификацию и виды конфликтов.
2. Определить методы управления конфликтами в образовательном учреждении.
3. Проанализировать организацию профилактики конфликтов в образовательном учреждении.
4. Вывить уровень конфликтологической культуры педагогов в образовательном учреждении.
5. Разработать структуру и модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении и дорожную карту внедрения модели.

**Методы исследования**:

1. Теоретические: анализ психолого-педагогической литературы, опыта образовательных организаций.
2. Эмпирические: опросные методы, анкетирование, тестирование.

### 3. Математические: методы обработки результатов.

#### **Этапы исследования:**

На первом этапе нашего исследования (сентябрь 2019 – октябрь 2019) формулировалась тема исследования, анализировались основные понятия, степень изученности проблемы в психолого-педагогической литературе, подбирались диагностический инструментарий.

На втором этапе (сентябрь 2019 – декабрь 2019) проводился констатирующий эксперимент, проводились обработка и анализ полученных данных.

На третьем этапе (сентябрь 2019 – сентябрь 2020) разрабатывалась структура и модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении, а также производилась обработка и анализ полученных данных, оформление результатов исследования.

#### **Методологическую основу** нашего исследования составили:

– **аксиологический подход**, направленный на развитие мировоззренческих представлений об общечеловеческих и личностных ценностях.

– **лично-ориентированный подход**, позволивший разработать структуру и модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении, с учетом индивидуальных особенностей педагогов школы.

**База** исследования: МАОУ «СОШ г. Челябинска». В исследовании приняли участие педагоги школы в количестве 20 человек.

#### **Теоретическая значимость** исследования:

Теоретически обосновано содержание структуры и модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.

**Практическая значимость** нашего исследования заключается в том, что разработанная нами структура и модель организации может

использоваться в деятельности руководителей образовательных учреждений для профилактики конфликтов.

**Апробация** исследования осуществлялась:

путем публикации результатов исследования, в процессе выступлений на конференциях, на заседании методического объединения учителей МАОУ «СОШ г. Челябинска», внедрения основных положений диссертационного исследования в учебно-воспитательный процесс МАОУ «СОШ г. Челябинска».

**Структура работы:** работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

## 1.1 Сущность, классификация и виды конфликтов

Конфликты появляются в ходе взаимодействия людей и также характерны всем областям жизни человека. Наука анализирует конфликты как неминуемое проявление социальной жизни, вытекающее из качеств человеческой природы.

Конфликт, без сомнения, является важным аспектом управления людьми. Нет организации, пусть формальной или неформальной, без собственного уровня конфликта. Однако конфликт более выражен и часто носит формальный характер. Конфликт между отдельными людьми и группами – постоянное явление, и чем раньше руководители понять это и определить важные области конфликтов, тем лучше это позволит им использовать людей в организации продуктивной, эффективной и действенной для достижения целей деятельности. Любая неспособность определить области конфликта в организации может быть большой ошибкой, которая в конечном итоге может быть слишком дорого обойтись. Игнорирование конфликтных ситуаций может отрицательно сказаться на работе, моральном состоянии, мотивации педагогов.

Трудности конфликтов и ситуаций постоянно интересовали экспертов, философов, общественных деятелей. Обсуждению конфликтного взаимодействия отдано множество трудов.

С. М. Емельянов, О. Н. Громова, А. В. Дмитриев и др. представляют историю появления социальных конфликтов. Первые усилия рационального осмысления природы конфликта относятся древнегреческим философам. Анаксимандр (610-547 гг. до н.э) заявлял, что вещи возникают от их непрерывного движения «апейрона» – единого



материального начала, приводящего к выделению из него противоположностей. Гераклит (530-470 гг. до н.э) заявлял, что в обществе все появляется посредством вражды и разногласий, и единственный закон, господствующий в Космосе, – это война – отец всего и царь всего.

Конфликт – это столкновение интересов. Основа конфликта может быть разной. Основа конфликта может быть личной, расовой, классовой, политической и международной. Конфликт в различных группах, часто имеет определенные факторы. Обычное групповое взаимодействие сначала нарушается начальным конфликтом, часто вызванным разногласиями во мнениях, разногласиями между членами или нехваткой ресурсов. На этом этапе группа больше не объединена и может разделиться на коалиции. Этот период эскалации конфликта в некоторых случаях сменяется стадией разрешения конфликта, после которой группа может в конечном итоге вернуться к обычному групповому взаимодействию.

В современной конфликтологической литературе имеются разнообразные определения конфликта. Так, среди иностранных ученых обширно распространено представление конфликта, сформулированное популярным американским теоретиком Л. Коузером. Под ним он понимает борьбу за ценности, власть и ресурсы, в которой целями соперника считаются ослабление, причинение вреда либо устранение конкурента [30].

В научной литературе известен аспект, состоящий в определении конфликта через противоречие как более общее понятие и прежде всего – через социальное противоречие [21]. О. Н. Громова объективно отмечает, что вопрос противоречий в отечественной литературе разрабатывался, чего нельзя сказать о теории конфликтов; ей, по сути, не уделялось практически никакого внимания.

Согласно мнению А. В. Дмитриева, «конфликт» рассматривается как тип противоборства, при котором стороны стараются завладеть

территорией или ресурсами, грозят оппозиционным индивидам или группам, их имуществу или культуре таким образом, что борьба берет на себя конфигурацию атаки или обороны.

Ю. Г. Запрудский полагает, что «конфликт» – это видимое либо скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое также косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия имеющемуся общественному порядку, особенная модель исторического движения к новому социальному единству.

А. Г. Здравомыслов заявлял о том, что «конфликт» считается важной стороной взаимодействия людей в мире, своего рода клеточка социального существования. Это форма взаимоотношений между потенциальными и важными субъектами социального действия, мотивация которых определена противоборствующими ценностями и нормами, увлечениями и нуждами.

В. А. Светлов устанавливает «конфликт», как насильственное межличностное противостояние, взаимосвязанное с осмысленным ущемлением нравственного достоинства и потребностей партнера.

Понятие «конфликт» В. А. Царский раскрывает, как связь деловых людей, в основе которого лежат различного рода реальные и вымышленные объективные либо субъективные, в разной степени осознанные противоречия среди людей. Весьма зачастую усилия их разрешения сопровождаются проявлениями разных чувств.

Рассмотрим определения конфликта зарубежными специалистами. Согласно мнению Болдриджу, конфликт – это борьба за ценности и притязания на ограниченный статус, власть и ресурсы, в которых противники ставят целью нейтрализацию, травмировать или устранить соперников.

Согласно зарубежным исследователям, Шмидту и Кочану, конфликт просто относится к любой воспринимаемой возможности, которая может существовать во вмешательстве в достижение цели другим. Также Хокер и Уилмот определяли конфликт, с коммуникативной точки зрения, как выраженную борьбу, как минимум между двумя сторонами, которые видят несовместимые цели, и вмешательство другой стороны в достижение своих целей.

В китайской культуре полагают, что конфликт означает возможность перемен. Каждый продолжающийся конфликт может создать возможность для изменений и развития, если конфликт управляется конструктивно. Конфликт также рассматривается как разногласие, посредством которого вовлеченные стороны воспринимают угрозу своим потребностям, интересы или проблемы, это также происходит, когда люди расходятся во мнениях относительно своих ценностей, мотивов, представлений, идей или желания. Однако конфликт – это больше, чем простое несогласие, это значимый опыт в жизни людей и опыт в рабочей среде. Это в значительной степени, предсказуемые ситуации, которые естественно возникают в любой организации. Конфликт в образовательной среде является повседневным явлением, потому что консенсус во мнениях относительно правил руководства учреждением редко совпадает среди участников: руководства, учителей, учеников и родителей.

Приведенные выше примеры не включают внутриличностный конфликт. Здесь повествование идет только о гранях конфликта. Однако имеется борьба и в степени единичного индивидуума, противостояние среди элементов внутренней структуры личности, что также обретает собственное представление о внутриличностном конфликте. Этот конфликт – выражение противоречий не в степени общественных групп либо целых народов, а в личностном уровне, однако от этого он не становится менее важным [31].

Внутриличностный конфликт возникает внутри человека, в уме человека. Следовательно, это тип конфликта психологического характера, затрагивающий мысли, ценности, принципы и эмоции человека. Такие конфликты могут иметь разные масштабы: от более простых, до тех, которые могут повлиять на важные решения, такие как выбор карьеры. Более того, с этим типом конфликта может быть довольно сложно справиться. Это приводит к беспокойству или даже может вызвать депрессию. В таких случаях лучше всего найти способ избавиться от беспокойства через общение с другими людьми. Преодоление таких конфликтов помогает в личном росте человека. [40].

Каждый конфликт является определенным качеством взаимодействия между людьми, что проявляется в противоборстве среди его различных сторон. Подобными сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности, а также страны.

Все конфликты обладают общими компонентами и общими образцами развития, и непосредственно исследование этих общих компонентов может представить явление конфликта в каждом его специфическом проявлении.

Конфликт появляется только лишь при наличии его объекта. Конфликт среди людей либо общественными группами не бывает безосновательным, но совершается только лишь в том случае, если его члены не могут «поделить» что-то между собой. Этим «что-то», из-за чего субъекты конфликта входят в противостояние, могут быть самые разнообразные материальные и духовные ценности: имущество, правительство, средства, положение, идея и т.д. В совокупном значении объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта. В отличие от этого предмет конфликта это те противоречия, какие появляются между взаимодействующими сторонами и которые они стараются решить с помощью противоборства [22].

Таким образом, проведенный анализ литературы предоставил сделать вывод о том, что имеются разнообразные трактовки данного определения. Эксперты оценивают конфликт как состояние противоборства объективно расходящихся интересов, как форма взаимодействия, как возникновение трудноразрешимых противоречий, противостояние и т.д.

При этом выделяют следующие свойства конфликта:

Биполярность либо сопротивление, предполагает противоборство и в то же время взаимосвязь, содержит в себе внутренний потенциал противоречия, однако сама по себе не значит столкновения либо борьбы.

Активность – иной критерий конфликта, однако только та активность, что синонимична суждениям «борьбы» и «противодействия», активность неосуществима без определенного импульса, задаваемого пониманием ситуации со стороны субъекта конфликта;

Наличие субъектов конфликта – ещё один критерий, субъект – это активная сторона, способная формировать конфликтную обстановку и воздействовать на процесс конфликта в зависимости от своих интересов. Как правило, субъекты конфликта владеют особым видом сознания – конфликтным. Разногласие предполагает собой источник конфликтных ситуаций только для субъектов-носителей конфликтного типа сознания.

В своем исследовании мы придерживаемся следующего определения понятия «конфликт» – это проявление объективных либо индивидуальных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон.

Для решения проблемы управления конфликтами немаловажно отметить следующее:

Конфликты появляются из-за какого-либо объекта, однако их суть проявляется в предмете конфликта. Поэтому и решение или регулирование конфликта в первую очередь сопряжено с ликвидацией не его объекта, а его предмета. Хотя это не исключает того, что то и другое может

происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, но разногласие между субъектами конфликта остается.

Объект конфликта может быть как истинным, настоящим, так и возможным, ошибочным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за настоящие материальные блага и средства, однако также утверждая, отстаивая иллюзорные эталоны и мысли. Однако предмет конфликта всегда реален и всегда актуален; кроме того, возможна борьба, представляющая выражением противоречия между оппонентами, в том числе и, если отстаиваются утопические идеи.

Объект конфликта может быть явным, так и скрытым (тайным).

Управление конфликтами можно анализировать в двух аспектах: внутреннем и внешнем.

1 аспект состоит в управлении своим поведением в конфликтном взаимодействии.

2 аспект управления конфликтами отображает организационно-технологические стороны процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель организации.

Существуют так же технологии управления конфликтами.

В широком значении технология – комплекс способов, действий и материалов, применяемых в какой-либо сфере деятельности;

В узком значении технология – совокупность организационных мер. [11].

Технология – это точное и однозначное знание, позволяющее из исходных компонентов обрести желаемый конечный результат.

В зависимости от того, в какой степени эффективной будет технология управления, результаты конфликта будут функциональными или дисфункциональными.

В ходе разрешения конфликтов могут использоваться четыре ключевые технологии их регулирования:

а) информационная технология учитывает устранение дефицита информации в конфликте, исключение из информационного взаимодействия ошибочной, искаженной информации, предотвращение слухов;

б) коммуникативная технология делает акцент на организации общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками, а кроме того, на обеспечение результативного общения;

в) социально-психологическая технология нацелена на работу с неформальными лидерами и микрогруппами, на сокращение социальной напряженности и усиление социально-психологического климата в коллективе;

г) организационная технология ориентирована на разрешение профессиональных задач, применение воспитательных методов поощрения и санкции, на изменение обстоятельств взаимодействия работников.

При результативном управлении конфликтом его результаты представляют позитивную роль, т.е. содействуют в последующем достижению целей организации.

А. М. Бандурка, С. П. Бочарова отличают структурные (организационные) и межличностные методы управления конфликтами. Работу по управлению конфликтом необходимо начинать с рассмотрения его причин, структуры и динамики. Технология применения структурных методов управления конфликтами содержит в себе соответствующее тенденции:

1. Точная формулировка требований. Наличие ясно и конкретно сформулированных прав и обязательств, правил исполнения деятельности.

2. Использование координирующих элементов. Строгое соблюдение принципа единоначалия упрощает управление большой группой конфликтных ситуаций, т.к. подчиненные понимают, чьи постановления они обязаны осуществлять.

3. Формирование единых целей, развитие единых ценностей. В этом поможет информирование.

4. Концепция поощрений.

Работа с конфликтами, безусловно, не ограничивается упомянутыми методами. В соответствии с ситуацией могут быть обнаружены другие результативные структурные методы управления конфликтами. В. Смольков акцентирует ряд этапов конфликта для рассмотрения.

1. Состояние, предшествующее конфликту, считается главным для выяснения его причин.

2. Одна из участвующих сторон активизирует конфликт, выставляя несколько условий либо жалоб с целью достичь уступок, либо положительной реакции. То есть, конфликт постоянно наступает с четко сформулированного вызова.

3. Первоначальная реакция в требование. Она может являться защитной, уклоняющейся либо наступательной.

4. Решение конфликта.

5. Подведение итогов.

На наш взгляд, возможно дополнить еще седьмым этапом – послеконфликтный.

А. М. Бандурка и С. П. Бочарова выделяют 4 стадии формирования конфликтной ситуации:

1 стадия – появление конфликтной ситуации.

2 стадия – понимание ситуации, как конфликтной, хотя бы одним из ее участников.

3 стадия в развитии конфликта – это этап конфликтного поведения либо взаимодействия, которое подразумевается, как систему взаимно направленных, эмоционально окрашенных действий, затрудняющих достижение целей противодействующей стороны и этим самым делающих легче реализацию личных целей.



4 стадия в динамике конфликта – это предуготовленный характером взаимодействия результат, либо решение конфликта [32].

Результат рассматривается зачастую как окончательное резюме приобретенных вознаграждений и понесенных утрат.

Для отображения видов действия людей в конфликтах К. Томас полагает применимую двухмерную структуру регулирования конфликтов, основными преобразованиями которой считается кооперация и настойчивость. Соответственно этим двум понятиям, виды решения конфликтов:

1. Соперничество (конкуренция) – желание достичь собственных интересов во вред другому.

2. Приспособление – принесение в жертву личных интересов для интересов другого.

3. Компромисс – договор на основе обоюдных уступок, предположение варианта, снимающего образовавшееся разногласие.

4. Избегание – недостаток стремления к кооперации и недостаток тенденции к достижению личных целей.

5. Сотрудничество – члены ситуации приходят к альтернативе, целиком удовлетворяющей интересам обеих сторон.

При рассмотрении конфликтов на базе рассматриваемой модели степень ориентированности на собственные интересы либо интересы соперника находится в зависимости от трех факторов:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных взаимоотношений;
- 3) индивидуально-психологических отличительных черт личности.

Особую роль в оценке моделей и стратегий действия личности в конфликте занимает ценность для ее межличностных взаимоотношений с противоборствующей стороной.

Сущность управления конфликтами, по мнению С. М. Емельянова, содержит соответствующее разновидности работы: прогнозирование конфликтов и анализ их функциональной направленности; предотвращение и стимулирование конфликта; урегулирование конфликта; решение конфликта.

В настоящей практике по управлению конфликтами немаловажно принимать во внимание предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие требуемых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение либо абсолютное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в направление партнерства по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, переход на другую работу, решение суда и т. п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

Таким образом, конфликт – это появление трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на основе соперничества, отсутствия взаимопонимания по разным вопросам, сопряженным с острыми эмоциональными переживаниями.

Имеются такие разновидности конфликтов, как

- внутриличностный;
- межличностный;

- между личностью и группой;
- межгрупповой;
- организационные;
- конфликты между организацией и внешней средой.

Управление конфликтом – это направленное, predetermined объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития либо разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предупреждать деструктивные конфликты и содействовать адекватному разрешению конструктивных.

## 1.2 Методы управления конфликтами в образовательном учреждении

В условиях рыночной экономики успех руководителя определяется степенью развития его деловых и личностных качеств, умением достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. По мнению В. Е. Щербак, «управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии» [18]:

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

В современной конфликтологии выделяют два основных типа разрешения конфликта в организациях:

Авторитарный тип – «разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что: руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники

обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы; руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;» [28].

При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

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

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

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

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

Партнерский тип разрешения конфликта — «разрешение конфликта через применение конструктивных способов» [19].

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 другой стороны;

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

г) стремление совместить личностный и организационный факторы;

д) восприятие как нормальный фактор деятельности. Партнерский тип к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

М. Мескон подразделяет эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: «структурные и межличностные. При управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин. Им выделены методы разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений» [30].

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

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Как отмечал М. Вердербер и представители административной школы, «установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организаций. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно

избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение» [36].

Рассмотрим часть опыта зарубежных специалистов, по данной проблеме (Армстронг). Управление конфликтными ситуациями в таких организациях, как школа, по мнению зарубежных ученых, не следует подавлять разногласия. Чтобы справиться с такой конфликтной ситуацией, ее необходимо раскрыть, поскольку это может быть единственно верный процесс, гарантирующий, что проблемы, вызвавшие конфликты в организации, изучены и решены.

Так же, по мнению зарубежных ученых, эффективное управление конфликтом состоит в том, чтобы «сгладить» разногласия между конфликтующими сторонами, а затем подчеркнуть общие позиции. При управлении школьными конфликтами участников обычно уговаривают мирно и гармонично существовать, избегая раздоров, ссор, разногласий, агрессии и даже насилия. В школе, как и в любом другом учреждении современного общества, подходы к управлению конфликтами остаются неизменными, поскольку конфликты, по своей сути, неизбежны.

Армстронг, продолжая заниматься управлением конфликтами, утверждал: «Новые или измененные идеи, идеи, подходы и решения могут быть получены путем совместного пересмотра различных точек зрения, если это основано на объективном и рациональном обмене информацией и идеями». Управление конфликтом можно объяснить как развернутые сознательные и согласованные усилия либо прямых/косвенных сторон в конфликте, либо приглашенных сторон для принятия упреждающих или ответных мер для предотвращения и сдерживания возникновения конфликтов. Термин «управление конфликтами» иногда используется как синоним «урегулирования конфликтов». Он включает ограничение конфликтов, сдерживание конфликтов и разрешение конфликтов. Это также касается урегулирования конфликта на разных этапах, включая

усилия, направленные на предотвращение конфликта, за счет профилактических действий.

Таким образом, управление конфликтом объясняется как способ смягчения негативных последствий конфликта через стороны, участвующие в конфликте. Управление или контроль конфликта в школе может включать предотвращение конфликта, а также снижение или изменение внешнего давления. Под «предотвращением конфликта» мы подразумеваем стратегию, используемую при сильных эмоциях, и она включает в себя разделение конфликтующих сторон для того, чтобы было рассмотрено более конструктивных подходов. Так же широко применяется такой способ, как «личное консультирование» – это тот подход, который не касается самого конфликта, а фокусируется на том, как два человека реагируют на ситуацию.

Значимость эффективного управления конфликтами определяется тем, что образовательное учреждение становится неспособным справиться с конфликтными ситуациями, то развитие всех областей образования может пойти на спад. Фактически, оно может быть регрессивным и непродуктивным по отношению к образовательному, социальному, моральному развитию педагогов, и, следовательно, учащихся.

Можно утверждать, что управление конфликтами обеспечивает благоприятные условия для эффективного обучения и преподавания.

Разрешение конфликтов – это способность отдельного человека или общества найти способы урегулирования конфликта.

Управление конфликтами необходимо соблюдать следующее:

- уважение права человека;
- диалоги и переговоры должны использоваться справедливо, честно, равноправно и приемлемо;
- образование на всех уровнях должно хорошо финансироваться;

- стороны, вовлеченные в конфликт, не должны подвергаться наказанию за отстаивание своих прав;

- необходимо постоянно поддерживать каналы связи между работодателями и работниками.

Результаты успешного управления конфликтами:

- создание благоприятных условий для эффективного обучения и преподавания;

- установление и поддержание безопасного и комфортного климата образовательного учреждения;

- эффективное и действенное использование ресурсов школы;

- создание положительный образа учреждения в обществе в целом;

- повышение общей производительности школы;

- рост спроса на услуги школы.

Роль педагога в управлении конфликтами является не менее важной, чем роль руководителя. Педагоги так же должны иметь достаточно знаний, для эффективного управления конфликтами между учащимися. Более того, педагог должен уметь использовать метод консультирования, который может включать в себя:

1. Внимательное слушание.

2. Наблюдение.

3. Помощь конфликтующим сторонам в понимании и определении проблемы путем постановки соответствующих вопросов.

4. Признавать их личные чувства и позволять им выражать их.

5. Поощрение к поиску альтернативных решений.

Педагоги, на протяжении педагогической деятельности, выполняют свою роль по управлению конфликтами. Однако педагоги должны иметь контроль над своими действиями, чтобы поддерживать всегда благоприятную среду обучения. То есть педагог должен разумно поощрять и наказывать при управлении конфликтом и поддерживать наиболее



благоприятную среду для реализации учебных целей и задач, а также общих целей образования.

Способность педагога выполнять свою роль по управлению конфликтом должна начинаться с постановки и решения фундаментального вопроса о том, как сами педагоги воспринимают конфликт по отношению к тому, как другие стороны конфликта также воспринимают конфликт.

Еще один способ, с помощью которого учитель может управлять конфликтом в школе – это использование теории мотивации справедливости, предложенной Дж. Стейси Адамс, которая упоминается как субъективное суждение индивида о справедливости вознаграждения.

Этот подход относительно рекомендуется для учителя, который играет роль управленца конфликта. Так грамотное построенное поощрение, будет играть роль эффективного разрешения конфликта.

Управляя конфликтом в школе, учитель также может использовать такие методы как подкрепление и наказание.

Подкрепление – это любые последствия, которые усиливают поведение, и эти подкрепления могут быть как отрицательными, так и положительными.

Стратегии управления конфликтом, применяемые педагогами:

- решение;
- сотрудничество;
- примирение;
- посредничество;
- прогнозирование;
- предупреждение;
- стимулирование;
- прекращение;
- подавление;
- регулирование.

Управление конфликтом (по Зеркину Д. П.) состоит из: «прогнозирования, предупреждения, стимулирования, прекращения, подавления, регулирования и разрешения конфликтов» [24].

Предупреждение конфликта – «это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы». [50].

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование.

Прогноз – «это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения» [34].

Прогнозирование конфликта – предпосылка его предотвращения.

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений общественных субъектов.

Стратегия предупреждения конфликта предусматривает «осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность» [51].

В нашем исследовании мы будем придерживаться такого метода, как предупреждение конфликтов.

Таким образом, методами управления конфликтов являются прогнозирование, предупреждение, стимулирование, прекращение, подавление, регулирование и разрешение конфликтов.

### 1.3 Организация профилактики конфликтов в образовательном учреждении

Профилактика конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда.

Организационные профилактические меры.

Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников в организации: «справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе; конструктивные традиции коллектива, создающие положительный трудовой настрой и удовлетворенность сопричастностью данному коллективу и делу.

Периодическое приведение структуры организации и малых групп коллектива в соответствие с решаемыми задачами: психологический отбор специалистов, правильный подбор и расстановка кадров с учетом профессиональных и психологических качеств работников; своевременная мотивация сотрудников на реализацию общественно важной цели, подведение итогов, использование системы поощрений.

Четкая организация труда и любой иной общественно полезной деятельности. Известно, что всякие действия, имеющие безнравственную мотивацию и не соответствующие принятым нормам согласованной деятельности, негативно отражаются на взаимоотношениях и профессиональной деятельности сотрудников.

Четкое определение должностных обязанностей и компетенций, мер ответственности и полномочий.

Повышение квалификации руководящих работников.

Работа над расширением кругозора всех сотрудников.

Оптимизация взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками на основе снятия противоречий [23].

Психолого-педагогические профилактические меры по предупреждению деструктивных конфликтов в организации.

1. Психологическое прогнозирование деструктивных тенденций в конфликтах, которое включает:

- определение места и времени возникновения и выявление его характеристик;

- описания событийного ряда, анализ логики изменения ситуации, закономерностей и норм функционирования субъекта, системы;

- анализ временных, пространственных, социальных, психологических факторов, влияющих на возникновение напряженности в коллективе [11].

2. Предупреждение конфликтов, которому способствуют:

- правильное, с позиций интересов группы и личности, разрешение конфликтных ситуаций, возникавших ранее.

- увязка смысла деятельности членов коллектива с решаемыми задачами: раскрытие значения дружеских отношений для решения трудовых задач и пагубности конфликтных отношений для выполнения планов; создание условий для разрешения проблемных ситуаций не конфликтными способами;

- создание благоприятных условий для жизнедеятельности человека и группы: согласование интересов, расстановка приоритетов, выявление, ревизия непродуктивных способов взаимодействий и отказ от них; разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций, что позволяет сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом.

Главная роль в профилактике деструктивных явлений конфликтов принадлежит руководителю коллектива. Существует ряд требований к руководителю, реализация которых позволяет эффективно осуществлять профилактику негативных (деструктивных) конфликтных явлений в коллективе. Среди них важно отметить следующее:

- авторитет, профессиональная компетентность, личностная зрелость;

- способность принимать оптимальные управленческие решения и грамотная оценка результатов деятельности сотрудников;

- способность к анализу напряженной, конфликтной ситуации; здесь важно определять цели, мотивы, причины конфликтных действий людей и

групп, задействованные эмоции, позиции участников и выявлять возможные пути воздействия, оптимально влияющие на конкретных людей и на коллектив в целом.

Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению, тесному взаимодействию между сотрудниками. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями:

- «многопрофильной, всесторонней подготовкой сотрудников, рассчитанной на то, чтобы каждый работник знал не только свою работу, но и то, как выполняются работы других;

- созданием такой системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от выполнения другой, и таким образом возникают условия взаимозависимости в деятельности работников;

- специальным стимулированием взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь;

- регулярной ротацией, движением кадров, позволяющим сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы» [37].

Среди различных средств предупреждения конфликтов не следует забывать, что существуют неписанные нормы этики, которыми руководствуются так или иначе участники деловых взаимоотношений в целях предотвращения возможных трений и конфликтов, могут быть сведены к следующим простым требованиям (не опаздывать, быть немногословным, быть доброжелательным и приветливым, сочувствовать людям, думать не только о себе, но и о других, следить за своим внешним видом и одеждой, грамотная устная и письменная речь).

Со стороны руководителя организации управление конфликтом – это многоэтапная работа с ситуацией. Чтобы разобраться в конфликтной ситуации, в споре, ему необходимо внимательно выслушать обе стороны и

изучить обстоятельства, причины и попытаться понять источник разногласий и поводы возникновения конфликта. После анализа ситуации вторым этапом может стать выбор стратегии решения вопроса и стиля поведения [36].

Обычно выделяют пять стилей поведения:

1. Приспособление – одна сторона вынужденно соглашается с другой, хотя и имеет свое мнение о сложившейся ситуации.

2. Соперничество (конкуренция) – активное противостояние противоположной стороне.

3. Избегание – уход от конфликтной ситуации.

4. Компромисс – решение, устраивающее обе стороны.

5. Сотрудничество – обсуждение и выбор взаимовыгодного решения. Идеальный способ решения конфликта. Стороны находятся в равных условиях и на равных позициях партнеров.

Но как уже было сказано выше – любой конфликт, даже при умении его грамотного разрешения, гораздо затратнее по всем направлениям, чем профилактика. В первую очередь профилактика межличностных конфликтов – это грамотное создание условий, которые мешают развитию противоречий между личностями. Профилактика конфликтов требует меньших затрат сил, средств и времени, но при этом руководитель должен быть внимательным и наблюдательным, знать каждого члена своего коллектива и представлять его характеристические особенности.

Управление образовательными организациями – это искусство умения аккуратно и без расточительства обращаться с тем, что происходит в процессе обучения людей, чтобы ничего не выходило из-под контроля, включая конфликты.

Управление образовательными организациями в основном относится к следующей деятельности: планирование, организация, руководство, совместная координация и др.

Руководитель должен понимать, что чем больше он продумает и потратит времени на проработку и организацию рабочего и учебного процесса, то тем меньше будут возникать конфликты. И если они все же проявятся, то ими будет легче управлять, так как участники готовы к диалогу, психологически выдержаны и спокойны [47].

### Выводы по первой главе

Проведенный анализ по исследуемой проблеме показал:

Конфликт – это состояние противоборства объективно расходящихся интересов, как форма взаимодействия, как возникновение трудноразрешимых противоречий, противостояние и т.д.

Выделяют следующие признаки конфликта:

1. Биполярность или оппозиция.
2. Активность.
3. Наличие субъектов конфликта.

В своем исследовании мы придерживаемся следующего определения понятия А. В. Дмитриева, «конфликт» – тип противоборства, при котором стороны стараются завладеть территорией или ресурсами, грозят оппозиционным индивидам или группам, их имуществу или культуре таким образом, что борьба берет на себя конфигурацию атаки или обороны.

Для решения проблемы управления конфликтами важно выделить следующее: конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта;

- объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным;
- объект конфликта может быть явным, так и латентным (скрытым).

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах

развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации, далее исследование конфликта и поиск его причин, затем поиск путей разрешения конфликта и в заключении – осуществление организационных мер.

В процессе разрешения конфликтов существуют основные технологии их регулирования: информационная, коммуникативная, социально-психологическая, организационная технология.

определены формы разрешения: уступка; компромисс, консенсус; уход; сотрудничество.

Выделяют два основных типа разрешения конфликта в организациях: Авторитарный тип и партнерский тип разрешения конфликта.

Форма управления конфликтами целесообразна для нашего исследования:

Предупреждение конфликта.

Рассмотрены организационные профилактические меры:

1. Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников в организации.

2. Периодическое приведение структуры организации и малых групп коллектива в соответствие с решаемыми задачами.

3. Четкая организация труда и любой иной общественно полезной деятельности.

4. Четкое определение должностных обязанностей и компетенций, мер ответственности и полномочий.

5. Повышение квалификации руководящих работников.

6. Работа над расширением кругозора всех сотрудников.



7. Оптимизация взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками на основе снятия противоречий между формальной и неформальной структурами коллектива.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

### 2.1 Организация и методы исследования

Экспериментальная работа осуществлялась в период с сентября 2019 г. по май 2020 г. на базе МАОУ СОШ г. Челябинска. В эксперименте приняли участие 20 педагогов, с различным профессиональным стажем работы (от 1 года до 40 лет). Большинство педагогов имеют высшее педагогическое образование.

Цель экспериментальной работы: проектирование структуры и модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.

Задачи, решаемые нами в процессе экспериментальной работы:

1. Сформировать выборку.
2. Подобрать методики для выявления особенностей педагогических конфликтов.
3. Разработать структуру и модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.

Исследовательская деятельность проходила в четыре этапа.

Первый этап – анализ педагогической, социологической психологической литературы, определение научного аппарата и базы исследования.

Второй этап – опрос и тестовая диагностика участников обследуемой группы педагогов.

Третий этап – разработка структуры и модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении.

Четвертый этап – предпроектное исследование моделей по организации профилактики конфликтов.

С целью выявления особенностей педагогических конфликтов нами было проведено эмпирическое исследование. Для этого были подобраны следующие инструменты исследования:

Анкета из 20 открытых вопросов, целью которой является выявление уровня осведомленности педагогов в области конфликтологии. Данная анкета была разработана на основе анкеты, предложенной Е. Е. Ефимовой (Приложение 1).

Методика К. Томаса. Опросник «Стиль поведения в конфликте» (Приложение 2). Позволяет оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

Цель применения: методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях, позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе, стремится ли он к компромиссам, избегает конфликтов или, наоборот, старается обострить их.

Данная методика позволяет сделать точный вывод о типичных способах поведения участников конфликтных ситуаций. С её помощью можно сделать оценку, насколько адаптирован каждый член к коллективной работе, от которой зависит общий результат.

К. Томас выделяет 2 основных типа, определяющих поведение человека в конфликтной ситуации.

Во-первых, присутствие кооперации, связанной наличием внимания индивида к сотрудникам, умение учитывать интересы окружающих, что вовлечены в конфликтную ситуацию.

Во-вторых, напористость, здесь характерно наличие акцента, направленного на защиту собственного интереса, получения выгоды. В опроснике 60 высказываний, которые сгруппированы в пары.

Для определения типа испытуемому предлагают выбрать одно суждение из пары, которое наиболее близко ему по содержанию. В

соответствии с ключом определяется шкала, затем по каждой шкале подсчитываются баллы, делается вывод о тенденции у респондента к соответствующей форме, определяющей поведение в конфликтной ситуации.

Тест В. Ф. Ряховского «Оценка уровня конфликтности личности» (Приложение 3), который позволяет выявить уровень развития конфликтности личности.

Цель теста: тест позволяет выявить уровень конфликтности личности.

Инструкция: тест содержит 14 утверждений, испытуемому нужно выбрать одного из трех вариантов ответов, выражающих степень согласия испытуемого с данным утверждением.

Критерии оценивания:

- очень низкий – 14-17 б.;
- низкий – 18-20 б.;
- ниже среднего – 21-23 б.;
- чуть ниже среднего – 24-26 б.;
- средний – 27-29 б.;
- чуть выше среднего – 30-32 б.;
- выше среднего – 33-35 б.;
- высокий – 36-38 б.;
- очень высокий – 39-42 б.

## 2.2 Результаты констатирующего этапа исследования

С целью выявления особенностей педагогических конфликтов нами было проведено эмпирическое исследование. Результаты трех методик представим ниже.

Результаты ответов на некоторые вопросы представим на диаграммах ниже.

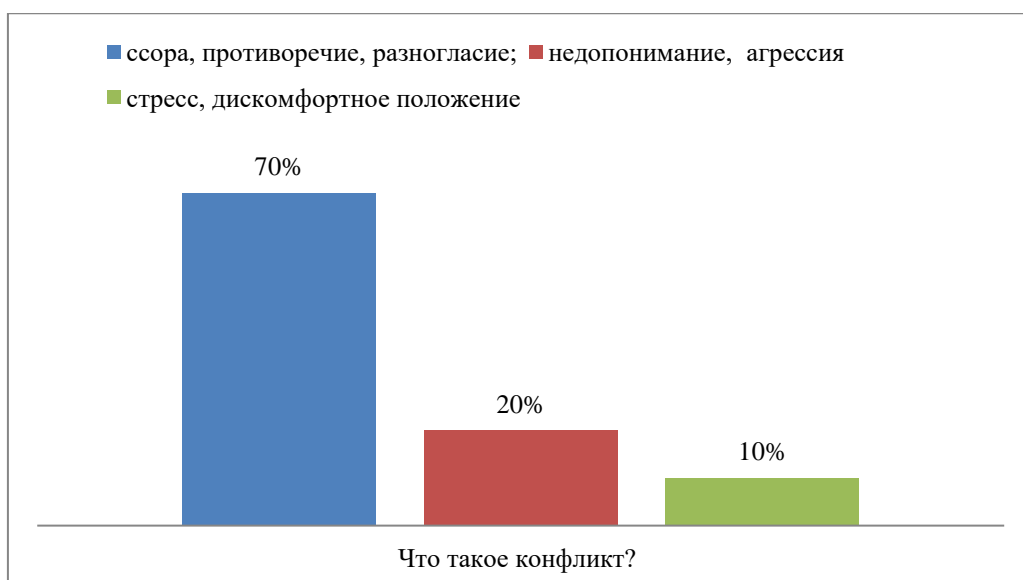


Рисунок 1 – Понимание педагогами сущности конфликта

14 (70 %) опрошенных ответили, что конфликт – это ссора, противоречие, разногласие;

4 (20 %) педагога ответили, что конфликт – это недопонимание, агрессия;

2 (10 %) педагога ответили, что конфликт – это стресс, дискомфортное положение.



Рисунок 2 – Понимание педагогами конфликтности

10 (50 %) опрошенных ответили, что конфликтный человек – это агрессивный, эмоциональный;

7 (35 %) педагогов ответили, что конфликтный человек – это не уступчивый человек, не понимающий;

3 педагога (15 %) ответили, что конфликтный человек – это не умеющий идти на контакт, признавать свои ошибки.

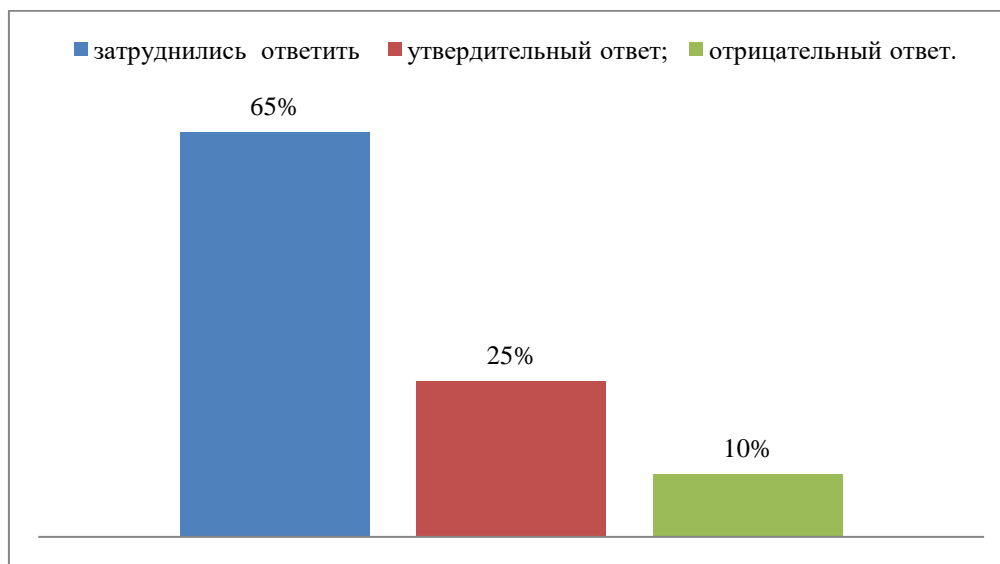


Рисунок 3 – Ответы педагогов можно ли управлять конфликтом

13 (65 %) опрошенных затруднились ответить на данный вопрос;

5 (25 %) педагогов дали утвердительный ответ;

2 (10 %) человека ответили дали отрицательный ответ.

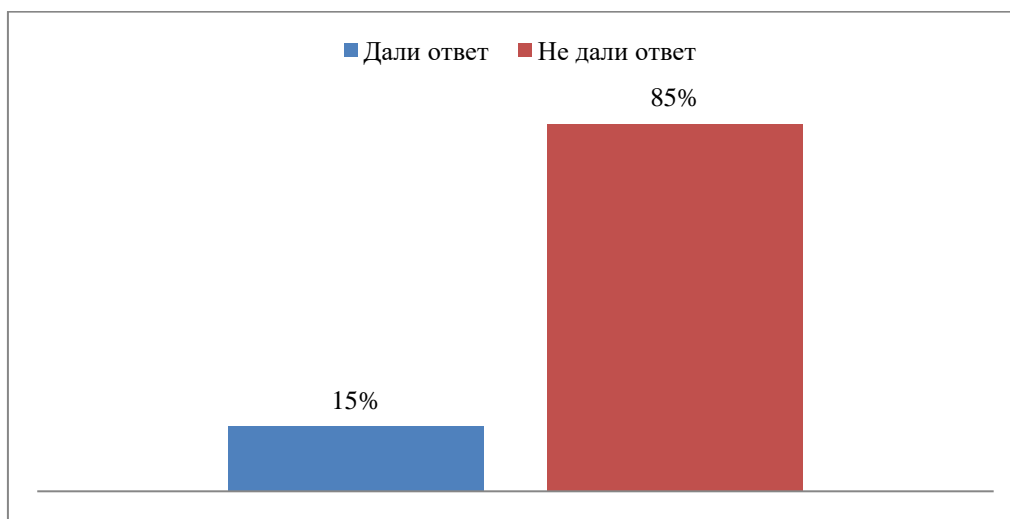


Рисунок 4 – Понимание педагогами конструктивного конфликта

3 (15 %) человека смогли ответить на данный вопрос, что такое конструктивный конфликт.

остальные 17 (85 %) не дали ответ на вопрос, что такое конструктивный конфликт, либо ответили неверно.

5. Опишите последний ваш конфликт, и как он разрешился?

Только 10 (50 %) из общего числа опрошенных ответили на этот вопрос. Конфликтные ситуации были следующие:

- недовольство решением администрации по различным вопросам;
- личная ссора с коллегой по работе;
- разногласия с супругом;
- противоречие с мамой ребенка, которая систематически опаздывает;
- конфликт с учащимся из-за распространения ложной информации.

Анализ результатов анкеты показал, что информированность педагогов о конфликтах неоднозначна.

Педагоги в целом ограничивались односложными ответами на предложенные вопросы. Многие пункты остались без ответа, например такие как: основные этапы динамики конфликта, определение понятий «внутриличностный конфликт», «конструктивный конфликт». Кроме того, большинство педагогов не видят различий в видах конфликтов, расценивая их только как нежелательное явление педагогического процесса. Фактическое отсутствие знаний наблюдалось по вопросам наиболее значимым в работе педагога – прогнозирование и профилактика конфликтов, технологии разрешения конфликтов, т.е. тех, которые являются фундаментом освоения практических навыков и умений.

Результаты методики К. Томаса. Опросник «Стиль поведения в конфликте». Данная методика позволяет оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

Анализ результатов данной методики представим в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты исследования по методике К. Томаса. Стиль поведения в конфликте. Констатирующий этап (%).

Стиль	Респонденты
Соперничество	35
Сотрудничество	25
Компромисс	30
Избегание	5
Приспособление	5

Опрос показал, что доминирующим стилем поведения у 1 педагога (5 %) является – избегание конфликта; у 1 респондента (5 %) – это приспособление к конфликту; 7 педагогов (35 %) – соперничество, у 5 (25 %) педагогов доминирующим стилем поведения оказалось сотрудничество и у 6 (30 %) – компромисс.

Определение доминирующего стиля поведения в конфликтной ситуации осуществлялось путем подсчета количества ответов, соответствующих отдельным стилям. Данная методика показала, что в данном педагогическом коллективе преобладает такой стиль поведения в конфликте как соперничество.

Третьей методикой нашего исследования был тест В. Ф. Ряховского «Оценка уровня конфликтности личности», который позволяет выявить уровень развития конфликтности личности.

Данные по тестированию представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты оценки уровня конфликтности личности. Констатирующий этап (%)

Уровни конфликтности личности	Респонденты
Низкий уровень	10
Ниже среднего уровень	25
Средний уровень	40
Выше среднего уровень	10
Высокий уровень	15



Анализ результатов тестирования показал, что у 2 (10 %) педагогов низкий уровень конфликтности личности. Это говорит о том, что педагоги управляют своими эмоциями, не спорят и быстро выходят из конфликтных ситуаций.

У 5 (25 %) педагогов ниже среднего уровень конфликтности личности. Педагоги, имеющие данный уровень конфликтности, так же управляют своими эмоциями, контролируют свои действия и слова, в редких случаях, прибегая к спорам.

У 9 (45 %) опрошенных средний уровень конфликтности личности. Педагоги с данным уровнем конфликтности не во всех случаях управляют своими эмоциями, могут дать развитие конфликту, но в основном быстро из него выходят. Умеют находить компромисс и сотрудничать.

У 2 (10 %) респондентов выше среднего уровень конфликтности личности. Педагоги с данным уровнем конфликтности очень быстро дают волю эмоциям, с трудом сдерживают их. Пытаются доказать свою правоту, в практически всех, спорных ситуациях. Редко идут на компромисс.

У 3 (15 %) педагогов высокий уровень конфликтности личности. Это говорит о том, что педагоги не могут сдерживать своих эмоций, любят поспорить, зачастую считают, что лишь они правы. Им крайне трудно выходить из конфликтов.

Таким образом, говоря о знаниях педагогов о конфликте, видах, способах решения, стиле поведения в конфликте, мы пришли к выводу, что у большинства педагогов отсутствует система знаний либо она находится на недостаточном уровне.

Так же говоря о конфликтности педагогов, мы можем заметить, что половина педагогов имеют средний и высокий уровни конфликтности, что говорит о необходимости работы с педагогическим коллективом для снижения конфликтности.

Исходя из выше сказанного, мы определили необходимость проектирования модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении. А также необходимость мероприятий, направленных на профилактику конфликтов в образовательном учреждении.

### 2.3 Анализ работы образовательного учреждения по профилактике конфликтов

Анализ как инструмент оценки текущего состояния организации по профилактике конфликтов.

Таблица 3 – Организация профилактики конфликтов в образовательной организации

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение конференций различной направленности для всех категорий.</li> <li>2. Активная заинтересованность педагогов.</li> <li>3. Разработка модели, дорожной карты по внедрению профилактических мер, направленных на предотвращение конфликтов в ОО.</li> <li>4. Пересмотр существующих мероприятий, направленных на повышение конфликтологической культуры педагогов.</li> <li>5. Систематизация мероприятий, направленных на профилактику конфликтов в ОО.</li> <li>6. Развитие системы поддержки и помощи педагогам при решении конфликтных ситуаций.</li> <li>7. Использование опыта других школ по повышению конфликтологической культуры педагогов.</li> <li>8. Активное участие в различных проектах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая мотивация к новым знаниям, у некоторых педагогов, из-за высокой загруженности.</li> <li>2. Сложности в использовании информационных ресурсов в повышении конфликтологической культуры.</li> <li>3. Ограниченная возможность для проведения различных мероприятий, направленных на профилактику конфликтов в ОО.</li> <li>4. У многих педагогов выработаны свои правила поведения в конфликтах, которые им затруднительно пересматривать.</li> <li>5. Система поддержки организована психологом, который не всегда может в полной мере уделить достаточное время, для помощи нуждающимся.</li> </ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

### Продолжение таблицы 3

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Внедрение в систему воспитательной работы ОО структуры и модели профилактики конфликтов.</li><li>2. Внедрение дорожной карты по профилактике конфликтов в ОО.</li><li>3. Создание условий для формирования конфликтологической культуры педагогов.</li><li>4. Использование возможностей социальных сетей для общения педагогов.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченность бюджетных средств, есть угроза сокращения психологического сопровождения.</li><li>2. Нехватка времени для проведения всех мероприятий по профилактике конфликтов в ОО.</li></ol>
---	--

### Выводы по второй главе

Экспериментальная работа осуществлялась в период с сентября 2019 г. по сентябрь 2020 г. на базе МАОУ СОШ г. Челябинска. В эксперименте приняли участие 20 педагогов, с различным профессиональным стажем работы (от 1 года до 40 лет). Большинство педагогов имеют высшее педагогическое образование.

С целью определения уровня конфликтологической культуры были применены такие методические инструменты, как: Анкета, целью которой является выявление уровня осведомленности педагогов в области конфликтологии. Методика К. Томаса. Опросник «Стиль поведения в конфликте», которая позволяет оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. Тест «Оценка уровня конфликтности личности» Ряховского, который позволяет выявить уровень развития конфликтности личности.

Анализ результатов анкеты показал, что информированность педагогов о конфликтах неоднозначна.

Педагоги в целом ограничивались односложными ответами на предложенные вопросы. Многие пункты остались без ответа, например такие как: основные этапы динамики конфликта, определение понятий «внутриличностный конфликт», «конструктивный конфликт». Кроме того, большинство педагогов не видят различий в видах конфликтов, расценивая

их только как нежелательное явление педагогического процесса. Фактическое отсутствие знаний наблюдалось по вопросам наиболее значимым в работе педагога – прогнозирование и профилактика конфликтов, технологии разрешения конфликтов, т.е. тех, которые являются фундаментом освоения практических навыков и умений.

Методика К. Томаса показала, что доминирующим стилем поведения у 1 педагога (5 %) является – избегание; у 1 респондента (5 %) – это приспособление; 7 педагогов (35 %) – соперничество, у 5 (25 %) педагогов доминирующим стилем поведения оказалось сотрудничество и у 6 (30 %) – компромисс.

Тест Ряховского показал, что у 2 (10 %) педагогов низкий уровень конфликтности личности. У 5 (25 %) педагогов ниже среднего уровень конфликтности личности. У 9 (45 %) опрошенных средний уровень конфликтности личности, у 2 (10 %) респондентов выше среднего уровень конфликтности личности, у 3 (15 %) педагогов высокий уровень конфликтности личности.

Таким образом, говоря о сформированности конфликтологической культуры педагогического коллектива данного образовательного учреждения, мы пришли к выводу, что у большинства педагогов отсутствует система знаний либо она находится на недостаточном уровне.

Так же нами был проведен анализ, как инструмент оценки текущего состояния стратегической позиции.

Педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом готов к апробации и внедрению в образовательный процесс школы инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования.

Школа располагает всеми необходимыми ресурсами и инфраструктурой для осуществления образовательной деятельности. Материально-техническая база школы соответствует санитарным нормам,

правилам пожарной безопасности и в полной мере позволяет решать задачи обучения и воспитания детей.

Создана и реализуется программа информатизации школы, направленная на освоение участниками образовательного процесса информационных технологий и использование их в практической деятельности с целью повышения качества образования. Реализация данной программы позволяет эффективно организовать учебный процесс, опираясь на последние достижения науки, анализировать результаты деятельности всего коллектива и каждого ее участника в процессе обучения, выявлять уровень эффективности внедрения информационных технологий в образовательный процесс.

Ведется работа по повышению уровня конфликтологической культуры учителей и учащихся. Проводятся тренинги и семинары на преодоление конфликтов и их профилактику.

Исходя из выше сказанного, мы определили необходимым создание модели и структуры профилактики конфликтов, способствующие профилактике конфликтов в образовательном учреждении. На основе исследования подобрали мероприятия, направленные на профилактику конфликтов в образовательном учреждении.

## ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

### 3.1 Структура и модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении

К функциям педагогического управления относятся: педагогический анализ; целеполагание; планирование; организация; регулирование; контроль.

Они представляют собой циклично повторяющуюся «цепочку» реализуемого процесса управления образовательными системами. Ниже содержательно представлена каждая из выделенных функций.

В нашей работе мы рассматриваем более подробно функцию организации.



Рисунок 5 – Функциональный состав управления образовательными системами

#### **Педагогический анализ**

Функция управления, направленная на изучение фактического состояния и обоснованности применения совокупности способов, средств и действий по достижению целей.

## Целеполагание

Цель – это результат, который руководитель должен получить в будущем в процессе организацией профилактической деятельности. В нашей работе – это повысить уровень конфликтологической компетенции педагогов образовательной организации

## Планирование

Управление образовательными системами нуждается в определении ожидаемых в будущем результатов, в анализе возможностей, существующих для их достижения, в определении состава и структуры будущих действий, в предвидении и оценке их последствий. Все эти задачи решаются в процессе планирования.

## Организация

Организационная структура выступает в качестве фактора управления, упорядочивая взаимоотношения между различными частями системы и входящими в нее лицами.



Рисунок 6 – Иерархическая структура организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении

На основе существующих моделей организации мы составили свою модель, которая представлена на рисунке 7. При составлении модели мы опирались на ранее созданные модели по урегулированию и профилактике конфликтов, на такие как концептуальная модель управления конфликтами Г. М. Магомедова, вариативные модели профилактики и урегулирования конфликтов в образовательных организациях, разработанные А. А. Митиной, И. А. Новиковой, Я. Е. Измеровой.

Но в данных моделях, на наш взгляд, имеются существенные недостатки. Такие как: не имеется четких последовательных действий руководителей, по профилактике конфликтов в образовательных организациях.



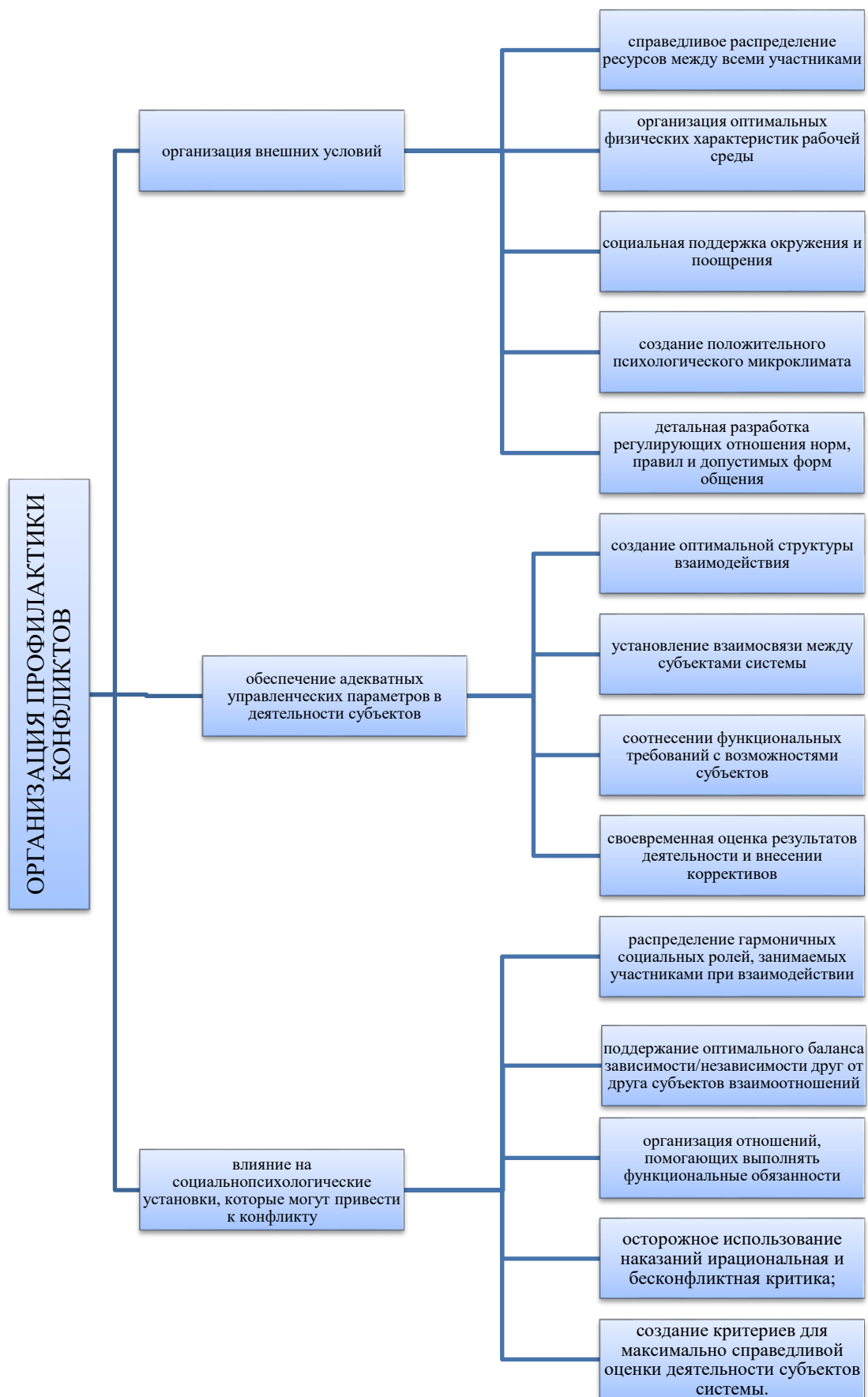


Рисунок 7 – Модель организации профилактики конфликтов в образовательных учреждениях

Профилактика конфликтов – организация социальных взаимодействий индивидов, исключая или минимизирующая возможность возникновения конфликтов между субъектами общества.

Основная цель профилактики – создать условия, которые не позволят привести социальные и межличностные взаимодействия к столкновениям и деструктивным характеристикам. Профилактика конфликтов является составной частью управления конфликтом и относится к предупреждающим методикам.

Организация профилактических мер, которая осуществляется руководителем:

Создание благоприятных условий, для осуществления трудовой деятельности:

- справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе;

- конструктивные традиции коллектива, создающие положительный трудовой настрой и удовлетворенность сопричастностью данному коллективу и делу;

Периодическое приведение структуры организации и малых групп коллектива в соответствие с решаемыми задачами:

- психологический отбор специалистов, правильный подбор и расстановка кадров с учетом профессиональных и психологических качеств работников;

- своевременная мотивация сотрудников на реализацию общественно важной цели, подведение итогов, использование системы поощрений;

Четкая организация труда и любой иной общественно полезной деятельности.

Четкое определение должностных обязанностей и компетенций, мер ответственности и полномочий, которые подкреплены трудовым договором и иными нормативными актами.

Повышение квалификации руководящих работников: организация и контроль над проведением обучающих семинаров, тренингов по проблеме конфликтов.

Помощь в преодолении и решении существующих конфликтов.

Оптимизация взаимосвязей между всеми элементами образовательной организации на основе снятия противоречий между ними, обеспечение осознания единства стоящих перед ними задач.

### **Контроль и регулирование**

Контроль представляет собой вид деятельности руководителей совместно с педагогами по установлению соответствия всей системы учебно-воспитательной работы образовательного учреждения общесоциальным требованиям (стандартам, нормативам).

К организационным формам контроля в нашей работе относятся:

- фронтальный контроль;
- тематический контроль;
- персональный контроль.

В качестве технологий контрольной деятельности применяются:

- социологические методы (анкетирование, опросы, беседы, наблюдения);
- методики отсроченного оценивания результата;
- аттестация педагогических кадров;
- взаимоконтроль и самоконтроль;
- психолого-педагогические тесты и т.д.

## **3.2 Дорожная карта внедрения модели организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении**

### **Пояснительная записка**

В настоящее время, рассматривая процессы, затрагивающие область образования, необходимо переосмысление и совершенствование способов

профилактики конфликтов в образовательной организации. Это связано с созданием необходимых организационных мер, способствующих управленческой эффективности системы профилактики конфликтов в образовательной организации и, позволяющих выстроить современный механизм деятельности руководителя по профилактике конфликтов в профессиональной образовательной организации.

**Цель:** повысить уровень конфликтологической компетенции педагогов образовательной организации.

**Задачи:**

1. Обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях.
2. Коррекция своего поведения в сторону снижения конфликтности.
3. Развитие умения устанавливать и поддерживать дружеские отношения.
4. Развитие умения предупреждать конфликты.

**Формы проведения занятий:**

- круглый стол;
- семинар-практикум;
- тренинг;
- ролевая игра;
- мастер-класс;
- деловая игра;
- консультация.

**Разработка локальных актов:**

- положение по урегулированию споров между участниками образовательных отношений;
- положение о школьной службе по профилактике и решению конфликтов;
- план работы школьной службы по организации профилактики конфликтов в образовательной организации;

- положение об организации повышения конфликтологической компетентности педагогических работников;

- положение об организации профилактической деятельности руководителя, по профилактике конфликтов в образовательной организации.

Таблица 4 – Обязательные мероприятия в течение года

№	Содержание	Время проведения	Форма работы	Ответственный	Роль руководителя
1.	Вводное мероприятие «Конфликт – Проблема или необходимость?»	Сентябрь	Круглый стол	Руководитель	Управление
2.	«Понятие конфликта» «Структура конфликта»	Октябрь	Семинар-практикум	Методическое объединение	Контроль
3.	«Как одержать победу в конфликте?»	Ноябрь	Семинар-практикум	Психолог	Контроль
4.	«Устранение барьеров эмоционального общения»	Декабрь	Тренинг	Психолог	Контроль
5.	Обучение владению собой	Январь	Тренинг	Зам по учебной части	Контроль
6.	«Истребляем негатив»	Февраль	Тренинг	Психолог	Контроль
7.	«Конструктивный конфликт»	Март	Мастер-класс	Методическое объединение	Контроль
8.	«Пиратский бриг»	Апрель	Ролевая игра	Зам по воспитательной работе	Контроль
9.	«Методы разрешения педагогических конфликтов»	Апрель	Доклад	Социальный работник	Контроль
10.	Итоговое мероприятие «Перейдем с конфликтом на ты»	Май	Деловая игра	Руководитель	Управление

#### Выводы по третьей главе

В ходе нашего исследования были разработаны структура, модель и дорожная карта.

Определили, что руководитель образовательной организации выполняет такие функции педагогический анализ; целеполагание; планирование; организация; регулирование; контроль.

Структуру организации профилактики составляют:

1. Руководитель.
2. Заместители директора.
3. Психолог.
4. Методическое объединение.
5. Учителя школы.

При соблюдении руководителем организационных мер важным составляющим является создание тесного взаимодействия между педагогами. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями:

Организация трудовой деятельности по такому принципу: чтобы каждый работник знал не только свою работу, но и то, как выполняются работы других.

Создание системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от выполнения другой, для более тесного взаимодействия педагогических кадров.

Стимулирование взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь.

Наблюдения за педагогами, позволяющие определить то, как работает, взаимодействует каждый сотрудник. И на основе этого определить индивидуальные мероприятия с некоторыми из них.

Так же нами была разработана модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении, которая включала в себя 3 направления профилактики:

- организация внешних условий, препятствующих возникновению противоречий или уменьшающих вероятность их появления;
- обеспечение адекватных управленческих параметров в деятельности субъектов, влияние на социально-психологические установки, которые могут привести к конфликту;
- устранение субъективных причин конфликта.

Основная цель профилактики – создать условия, которые не позволят привести социальные и межличностные взаимодействия к столкновениям и деструктивным характеристикам. Профилактика конфликтов является составной частью управления конфликтом и относится к предупреждающим методикам.

Так же нами была разработана дорожная карта.

Цель дорожной карты: повысить уровень конфликтологической компетенции педагогов образовательной организации.

Задачи:

1. Обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях.
2. Коррекция своего поведения в сторону снижения конфликтности.
3. Развитие умения устанавливать и поддерживать дружеские отношения.
4. Развитие умения предупреждать конфликты.

Формы проведения занятий: круглый стол, семинар-практикум, тренинг, ролевая игра, мастер-класс, деловая игра, консультация.

В дорожную карту вошли такие мероприятия как:

Вводное мероприятие «Конфликт – Проблема или необходимость?», «Понятие конфликта», «Структура конфликта», «Как одержать победу в конфликте?», «Устранение барьеров эмоционального общения», Обучение владению собой, «Истребляем негатив», «Конструктивный конфликт», «Пиратский бриг», «Методы разрешения педагогических конфликтов», Итоговое мероприятие «Перейдем с конфликтом на ты».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ литературы показал:

Конфликт – это состояние противоборства объективно расходящихся интересов, как форма взаимодействия, как возникновение трудноразрешимых противоречий, противостояние и т.д.

Выделяют следующие признаки конфликта:

Биполярность или оппозиция, активность, наличие субъектов конфликта.

Для решения проблемы управления конфликтами важно выделить следующее: конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта, объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным, объект конфликта может быть явным, так и латентным (скрытым).

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии: восприятие конфликта и первичная оценка ситуации, исследование конфликта и поиск его причин, поиск путей разрешения конфликта, осуществление организационных мер.

Рассмотрены технологии регулирования конфликтов:

Технология – это комплекс организационных мер, операций и приемов.

В процессе разрешения конфликтов существуют основные технологии их регулирования:

- а) информационная;
- б) коммуникативная;
- в) социально-психологическая;



г) организационная технология.

Определи формы разрешения: уступка, компромисс, консенсус, уход, сотрудничество.

Рассмотрены организационные профилактические меры:

1. Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников в организации.

2. Периодическое приведение структуры организации и малых групп коллектива в соответствие с решаемыми задачами.

3. Четкая организация труда и любой иной общественно полезной деятельности.

4. Четкое определение должностных обязанностей и компетенций, мер ответственности и полномочий.

5. Повышение квалификации руководящих работников.

6. Работа над расширением кругозора всех сотрудников.

7. Оптимизация взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками на основе снятия противоречий между формальной и неформальной структурами коллектива.

Экспериментальная работа осуществлялась в период с сентября 2019 г. по сентябрь 2020 г. на базе МАОУ СОШ г. Челябинска. В эксперименте приняли участие 20 педагогов, с различным профессиональным стажем работы (от 1 года до 40 лет). Большинство педагогов имеют высшее педагогическое образование.

С целью определения уровня конфликтологической культуры были применены такие методические инструменты, как: Анкета, целью которой является выявление уровня осведомленности педагогов в области конфликтологии. Методика К. Томаса. Опросник «Стиль поведения в конфликте», которая позволяет оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. Тест «Оценка уровня конфликтности личности» Ряховского, который позволяет выявить уровень развития конфликтности личности.

Нами было предложена разработка, и внедрение организационных мер по профилактике конфликтов, в которых руководитель осуществлял организацию, управление и контроль. А также на основе организационных мер предложен комплекс мероприятий по профилактике конфликтов в образовательной организации, который состоит из 10 занятий.

Анализ результатов анкеты показал, что информированность педагогов о конфликтах неоднозначна.

Педагоги в целом ограничивались односложными ответами на предложенные вопросы. Многие пункты остались без ответа, например такие как: основные этапы динамики конфликта, определение понятий «внутриличностный конфликт», «конструктивный конфликт». Кроме того, большинство педагогов не видят различий в видах конфликтов, расценивая их только как нежелательное явление педагогического процесса. Фактическое отсутствие знаний наблюдалось по вопросам наиболее значимым в работе педагога – прогнозирование и профилактика конфликтов, технологии разрешения конфликтов, т.е. тех, которые являются фундаментом освоения практических навыков и умений.

Следующей диагностикой была методика К. Томаса. Опрос показал, что доминирующим стилем поведения у 1 педагога (5 %) является – избегание; у 1 респондента (5 %) – это приспособление; 7 педагогов (35 %) – соперничество, у 5 (25 %) педагогов доминирующим стилем поведения оказалось сотрудничество и у 6 (30 %) – компромисс.

Третьей методикой нашего исследования был тест Ряховского «Оценка уровня конфликтности личности. Анализ результатов тестирования показал, что у 2 (10 %) педагогов низкий уровень конфликтности личности. У 5 (25 %) педагогов ниже среднего уровень конфликтности личности. У 9 (45 %) опрошенных средний уровень конфликтности личности, у 2 (10 %) респондентов выше среднего уровень конфликтности личности, у 3 (15 %) педагогов высокий уровень конфликтности личности.

Таким образом, говоря о сформированности конфликтологической культуры педагогического коллектива данного образовательного учреждения, мы пришли к выводу, что у большинства педагогов система знаний находится на недостаточном уровне. И поэтому необходима разработка и внедрение структуры и модели организации профилактики конфликтов.

Так же нами был составлен анализ, как инструмент оценки текущего состояния стратегической позиции: педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом готов к апробации и внедрению в образовательный процесс школы инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования. Ведется работа по повышению уровня конфликтологической культуры учителей и учащихся. Проводятся тренинги и семинары на преодоление конфликтов и их профилактику, но нет четкой системы и определённой стратегии, направленной на профилактику конфликтов.

Исходя из выше сказанного, мы определили необходимым создание структуры и модели профилактики конфликтов, способствующие профилактике конфликтов в образовательном учреждении. На основе исследования мы составили дорожную карту внедрения модели организации профилактики конфликтов в образовательной организации.

Таким образом, нами были разработаны структура, модель и дорожная карта.

Определили, что руководитель образовательной организации выполняет такие функции как педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование, контроль.

Структуру организации профилактики составляют: руководитель, заместители директора, психолог, педагогический совет и методическое объединение, учителя.

Так же нами была разработана модель организации профилактики конфликтов в образовательном учреждении, которая включала в себя 3 направления профилактики:

- организация внешних условий, препятствующих возникновению противоречий или уменьшающих вероятность их появления;
- обеспечение адекватных управленческих параметров в деятельности субъектов, влияние на социально-психологические установки, которые могут привести к конфликту;
- устранение субъективных причин конфликта.

Основная цель профилактики – создать условия, которые не позволят привести социальные и межличностные взаимодействия к столкновениям и деструктивным характеристикам. Профилактика конфликтов является составной частью управления конфликтом и относится к предупреждающим методикам.

Так же нами была разработана дорожная карта, которая включает в себя мероприятия, направленные на профилактику конфликтов, а также на повышение конфликтологической культуры педагогов.

В дорожную карту вошли такие мероприятия как: «Конфликт – Проблема или необходимость?». «Понятие конфликта», «Структура конфликта». «Как одержать победу в конфликте?». «Устранение барьеров эмоционального общения». «Обучение владению собой». «Истребляем негатив». «Конструктивный конфликт». «Пиратский бриг». «Методы разрешения педагогических конфликтов». Итоговое мероприятие «Перейдем с конфликтом на ты».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аблитарова, А. Р., Пшонник О. А. Коммуникативная компетентность как базовый элемент развития педагогической культуры будущего воспитателя [Текст] / А. Р. Аблитарова, О. А. Пшонник // Вопросы дошкольной педагогики. – 2016. – № 2. – С. 10–13.
2. Андреев, В. И. Деловая риторика [Текст]: Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического ораторского мастерства / В. И. Андреев. – Москва: Народное образование, 1995. – 208 с.
3. Андреев, В. И. Основы педагогической конфликтологии [Текст] / В. И. Андреев. – Москва: Народное образование, 1995. – 145 с.
4. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст]: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва: 1999. – 551 с.
5. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях [Текст] / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 288 с.
6. Бабанский Ю. К. Методическая работа в школе: организация и управление [Текст]: Рекомендации для руководителей школ/ Ю. К. Бабанский. – Москва: Просвещение, 1988. – 184 с.
7. Белая К. Ю. Методическая работа в ДООУ. Анализ, планирование, формы и методы. – Москва: Сфера. 2010. – 96 с.
8. Белая К. Ю. Организация методической работы в условиях внедрения стандартов второго поколения [Текст]: Рекомендации для методиста / К. Ю. Белая – Москва: Академкнига-Учебник, 2013. – 112 с.
9. Белкин А. С. Педагогическая конфликтология / А. С. Белкин, В. Д. Жаворонков, И. С. Зимина – Екатеринбург: 1995. – 112 с.
10. Богданов, Е. Н. Психология личности в конфликте [Текст]: Учебное пособие / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 224 с.

11. Болтунова, Г. М. Формирование готовности учителя к разрешению конфликтных ситуаций в педагогическом процессе [Текст] : Г.М. Болтунова // Оптимизация и интенсификации педагогического процесса в вузе и школе: Межвуз. сб. науч. тр. – Ишим, 1994. – С. 65–67.
12. Бузмакова, А. В. К вопросу об определении видов конфликтоустойчивости учителей [Текст] / А. В. Бузмакова // Вестн. Челяб. ос.ун-та. 2013. – № 34 (325). – С. 95–97.
13. Бузмакова, А. В. Структурные характеристики конфликтоустойчивости учителей школ [Текст] / А. В. Бузмакова, Ю. В. Пошехонова // Вестн. Ярослав. гос. ун-та им. П.Г. Демидова. Сер. Гуманитарные науки. – 2013. – № 4. – С. 113–116.
14. Вачков, Н. Е. Основы технологии группового тренинга. Психотехники [Текст]: Учебное пособие / Н. Е. Вачков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство «Ось-89», 2001. – 224 с.
15. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина – 2-е изд.– СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
16. Даниленко, С. В. Педагогические конфликтные ситуации, технологии их разрешения [Текст] / С. В. Даниленко // Молодой ученый. – 2014. – № 7. – С. 500–502.
17. Долженко, О. В. Социокультурные проблемы становления и развития высшего образования [Текст]: Автореф. дис. д-ра филос. наук / О. В. Долженко. – Москва: 1995. – 43 с.
18. Дринка, З. З. Дидактические условия подготовки студентов к решению профессиональных конфликтологических задач [Текст] : Автореф. дис... канд. пед. наук / З. З. Дринка. – Калининград, 2000. – 20 с.
19. Дубровина, И. В. О воспитании психологической культуры школьников [Текст] / И. В. Дубровина // Вестник практической психологии образования. – № 3. – 2006. – С. 43–47.

20. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации [Текст] / С. М. Емельянов. – Санкт-Петербург: Авалон: Азбука-классика, 2006. – 256 с.
21. Жуковская, Н. А. Развитие конфликтоустойчивости педагога [Текст] / Н. А. Жуковская // Изв. Саратов. ун-та. Нов.сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2016. – Т. 16, вып. 2. – С. 217–220.
22. Жуковский, В. П. Конфликтологическая компетентность педагога: содержательно-структурный анализ [Текст] / В. П. Жуковский, Л. А. Скворцова // Вестн. Костром.гос. ун-та им. Н.А. Некрасова. Сер. Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2015. – Т. 21. – № 3. – С. 18–20.
23. Загвязинский, В. И. Педагогический словарь [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / В. И. Загвязинский. – Москва: Академия, 2008. – 352 с.
24. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта [Текст]: Учебное пособие для студентов ВУЗов / А. Г. Здравомыслов. – 3-изд. доп и пер. – Москва: Аспект-Пресс, 1996. – 317 с.
25. Иванова, Е. К. Конфликтологическая культура учителя и ее проявление в профессиональной деятельности [Текст] / Е. К. Иванова, И. А. Чемерилова // Вестник Башкирского университета. 2015. – №2.– С. 716–721.
26. Кашапов, М. М. Психология творческого процесса в конфликте [Текст] / М. М. Кашапов. – Ярославль, 2011. – 296 с.
27. Кашапов, М. М. Творческое профессиональное мышление в условиях конфликтной ситуации [Текст] / М. М. Кашапов // Вестник Мордовского университета. – 2012. – № 2. – С. 32–39.
28. Козырев, Г. И. Введение в конфликтологию [Текст] / Г. И. Козырев. – Москва: ВЛАДОС, 2000. – 176 с.

29. Леонов, Н. И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения [Текст]: Учеб. пособие. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 240 с.
30. Леонтьев, А. А. Психология общения [Текст] / А. А. Леонтьев. – Москва: 1997. – 48 с.
31. Магдеев, А. М. Предупреждение и разрешение педагогического конфликта: традиции и новации [Текст] / А. М. Магдеев // Интеграция образования. – 2009. – № 1. – С. 86–90.
32. Маркова, Н. Г. Конфликтоустойчивость личности как индикатор безопасности в поликультурном мире [Текст] / Н. Г. Маркова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук: сб. материалов VIII междунар. заоч. науч.-практ. конф. – 2014. – С. 63–66.
33. Молчанов, С. Г. Профессиональная компетентность в системах аттестации, управления, повышения квалификации и профессиональной деятельности [Текст] / С. Г. Молчанов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров: межвузовский сборник научных трудов. Вып. 1 - Челябинск: Образование, 2001. – 122 с.
34. Мусинов, П. А. К вопросу о сущности конфликтной компетентности руководителя образовательного учреждения как компонента нравственно-правовой культуры [Текст] / П. А. Мусинов // CredeExperto: транспорт, общество, образование, язык. 2015. – № 1. – С. 88–98.
35. Петровская, Л. А. Общение – компетентность – тренинг Избранные труды [Текст] / Л. А. Петровская. – Москва: Смысл, 2007. – 687 с.
36. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: [Текст]: метод. пособие / М. М. Поташник – Москва: Центр педагогического образования, 2011. – 448с.
37. Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты [Текст]: Учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – 672 с.



38. Розин, В. М. Обучение, образование, культура [Текст] / В. М. Розин // Вестник высшей школы. – 1987. – № 2. – С. 21–26.
39. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн. – Москва: Учпедгиз, 1946. – 704 с.
40. Самсонова, Н. В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования [Текст]: Монография / Н. В. Самсонова, Т. Н. Черняева. – Калининград: Изд-во КГУ, 2002. – 308 с.
41. Самсонова, Н. В. Формирование конфликтологической культуры специалиста [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Н. В. Самсонова; Российск. гос.ун-т им И. Канта. – Калининград, 2003. – 41 с.
42. Светлов, В. А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Текст] / В. А. Светлов // Сборник научных трудов SWORLD. – Москва: ООО «Научный мир». – 2014. – № 1 – С. 3–5.
43. Симонов В. П. Диагностика личности и профессионального мастерства преподавателя / В. П. Симонов. Москва: Междунар. педаг. академия, 1995. – 192 с.
44. Суняйкина, Т. В. Проблема уровня сформированности профессиональной компетентности современных руководителей образовательных организаций [Текст] / Т. В. Суняйкина, / Научно-метод. электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S3. – С. 96–100.
45. Тодоров, Л. В. Понятие культуры и построение теории содержания образования [Текст] / Л. В. Тодоров // Педагогика. – 1999. – № 8. – С. 3–11.
46. Торосян, Ю. А. Исследование конфликтологической культуры педагогов общеобразовательной организации [Текст] / Ю. А. Торосян, Т. В. Суняйкина // Научно-метод. электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 52. – С. 12–15.

47. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 339 с.

48. Ходусов, А. Н. Методологическая культура учителя и условия ее формирования в системе современного педагогического образования [Текст] / А. Н. Ходусов. – Москва: Курск, 1997. – 357 с.

49. Шурыгина, О. В. Конфликтологическая культура: теоретический аспект [Текст] / О. В. Шурыгина // Актуальные вопросы современной психологии: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, март 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца. – 2011. – С. 136–139.

50. Щербакова, О. И. Формирование и развитие конфликтологической культуры специалиста в контекстном обучении [Текст] / О. И. Щербакова // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2009. – № 3. – С. 15–19

51. Щербакова, О. И. Формирование и развитие понятия «конфликтологическая культура личности» в теории и практике современной конфликтологии [Текст] / О. И. Щербакова // Проблемы современного образования. – 2010. – № 2. – С.78–83.

52. Ярычев, Н. У. Конфликтологическая культура учителя как предмет теоретического анализа [Текст] / Н.У. Ярычев // Сибирский педагогический журнал. – 2011. – № 3. – С. 121–129.

53. Ярычев, Н. У. Предупреждение конфликтов как аспект профессиональной деятельности учителя общеобразовательной школы [Текст] / Н. У. Ярычев, Т. Р. Саралиева // Сибирский педагогический журнал. – 2011. – № 6. – С. 314–323.

## Приложение 1

Анкета по выявлению теоретических знаний педагогов в области конфликтологии и интереса к изучению данной темы (на основе предложенной Е.Е. Ефимовой)

Уважаемые педагоги, дайте, пожалуйста, ответы на следующие вопросы:

Таблица 1.1 – Анкета по конфликтологии

Вопрос	Ответ
Приходилось ли вам встречаться с конфликтом? Если да, то как часто?	
Что такое конфликт?	
Какие типы конфликтов вам известны?	
С каким цветом вы ассоциируете конфликт?	
Как вы считаете, можно ли управлять конфликтом?	
Назовите основные этапы динамики конфликта.	
Что для вас конфликтный человек?	
Могут ли конфликты быть полезными?	
Дайте определение понятию «конструктивный конфликт».	
Что такое конфликтоген?	
Какие стратегии поведения в конфликте вам известны?	
Раскройте понятие «межличностный конфликт».	
Опишите ваш последний конфликт, и как он разрешился.	
Как вы понимаете понятие «прогнозирование и профилактика конфликта»?	
Что для вас конфликтологическая культура?	
Должен ли педагог обладать конфликтологической культурой?	
Умеете ли вы управлять конфликтом? Если да, то какими способами?	
С кем чаще всего вы конфликтуете?	
Любите ли вы конфликтовать?	
Какие чувства испытываете в конфликте?	

## Приложение 2

### Методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К.Н. Томаса

Цель применения теста: методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях, позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе, стремится ли он к компромиссам, избегает конфликтов или, наоборот, старается обострить их.

Инструкция. По каждому пункту надо выбрать только один, предпочтительный для вас вариант ответа «а» или «б».

Тестовый материал.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

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

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение,

б) Я стараюсь не задевать чувства другого человека.

5. а) Улаживая конфликтную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у других.

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

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей лично для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

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

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться более важных целей.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь определить суть спора.

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 состоит суть спора.

б) Я стараюсь успокоить других и главным образом сохранить наши отношения.

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

б) Я даю окружающим возможность в чем-то остаться при своем, если они также идут навстречу.

13. а) Я предлагаю промежуточную позицию.

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

14. а) Я сообщаю другим свою точку зрения и спрашиваю об их взглядах.

б) Я пытаюсь доказать другим логику и преимущества моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить других и сохранить наши отношения.

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств окружающих.

б) Я обычно пытаюсь убедить окружающих в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает окружающих счастливыми, я дам им возможность настоять на своем.
- б) Я дам партнеру возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора.
- 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, стараюсь быть внимательным к партнеру.
- б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая устраивает и меня, и партнера.
- б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я стараюсь, чтобы все остались довольны.
- б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
- б) Я стараюсь уговорить другого на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
- б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

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

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

б) Если я знаю, что это доставит большую радость другому человеку или в данной ситуации ему необходимо выглядеть лидером, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

**Обработка результатов.** По каждому из пяти разделов опросника подсчитайте количество ваших ответов, совпадающих с ключом.

Ключ опросника.

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

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

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

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

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

Полученные количественные оценки по каждому разделу сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемых форм поведения в конфликтной ситуации.

### Приложение 3

#### Тест «Оценка уровня конфликтности» по В. Ф. Ряховскому

Цель: определение уровня конфликтности личности

Выберите один из вариантов:

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- а) да
- б) когда как
- в) нет

2. Если в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно и ненавидят?

- а) да
- б) ответить затрудняюсь
- в) нет

3. Кто вы в большей степени?

- а) пацифист
- б) принципиальный
- в) предприимчивый

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- а) часто
- б) периодически
- в) редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?

а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;

б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;

в) чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?



- а) пессимизм
- б) плохое настроение
- в) обида на самого себя.

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

- а) да
- б) скорее всего да
- в) нет.

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

- а) да
- б) скорее всего да
- в) нет.

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

- а) раздражительность
- б) обидчивость
- в) нетерпимость критики.

10. Кто вы в большей степени?

- а) независимый
- б) лидер
- в) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

- а) экстравагантным
- б) оптимистом
- в) настойчивым.

12. Против чего вам чаще всего приходится бороться?

- а) с несправедливостью
- б) бюрократизмом
- в) с эгоизмом.

13. Что из вас наиболее характерно:

- а) недооцениваю свои способности
- б) оцениваю свои способности достаточно объективно
- в) переоцениваю свои способности.

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

- а) излишняя инициатива
- б) излишняя критичность
- в) излишняя прямолинейность

Таблица 1.2 – Подсчет результатов

№	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное количество баллов
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 – очень низкий	14 – 17
2	а) 3 б) 2 в) 1	2 – низкий	18 – 20
3	а) 1 б) 3 в) 2	3 – ниже среднего	21 – 23
4	а) 3 б) 2 в) 1	4 – чуть ниже среднего	24 – 26
5	а) 3 б) 2 в) 1	5 – средний	27 – 29
6	а) 2 б) 3 в) 1	6 – чуть выше среднего	30 – 32
7	а) 3 б) 2 в) 1	7 – выше среднего	33 – 35
8	а) 3 б) 2 в) 1	8 – высокий	36 – 38
9	а) 2 б) 1 в) 3	9 – очень высокий	39 – 42
10	а) 3 б) 1 в) 2		
11	а) 2 б) 1 в) 3		
12	а) 3 б) 2 в) 1		
13	а) 2 б) 1 в) 3		
14	а) 1 б) 2 в) 3		