



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

**КАФЕДРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИСТАНЦИОННОГО
ОБУЧЕНИЯ**

**Социально-психологические методы управления
конфликтами в педагогическом коллективе КГКП
«Рудненский социально-гуманитарный колледж имени
И.Алтынсарина»**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»

Проверка на объем заимствований:

_____ % авторского текста

Работа допущена к защите

« ____ » _____ 20__ г.

зав. кафедрой ОТиДО _____

(название кафедры)

_____ Беликов В.А.

Выполнил (а):

Студент(ка) группы ЗФ-211/169-3-1 (Рд)

Испулова Жанара Жанабаевна

Научный руководитель:

уч. степень, должность

К.П.Н.

**Челябинск
2017**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. Теоретико-методологические основы управления конфликтами в коллективе колледжа.....	7
1.1. Понятие сущности конфликта, определение конфликта как социально-значимой проблемы коллектива.....	7
1.2. Виды и особенности, условия возникновения конфликтов в педагогическом коллективе.....	12
1.3 Этапы, формы и методы управления конфликтами в педагогическом коллективе.....	21
Выводы по главе 1.....	30
ГЛАВА II. Опытно-экспериментальная работа по социально-психологическому управлению конфликтами в КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И.Алтынсарина»	31
2.1 Исследование состояния конфликтов в педагогическом коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И.Алтынсарина».....	31
2.2 Поиск эффективных социально-психологических методов управления конфликтами в коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина»	38
Выводы по главе 2.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	54
ПРИЛОЖЕНИЕ	59

ВВЕДЕНИЕ

В рамках программы развития образования Республики Казахстан с 2011 до 2020 года технического и профессионального образования обновление структуры содержания ТипО с учетом запросов качественной подготовки кадров с целью повышения престижа обучения в ТипО, а также рост изменений в социально-экономических отношениях, модернизация образования, активное внедрение в учебный процесс профессиональных и технических учреждений новых информационных технологий оказывают прямое воздействие на образовательную систему и на ее субъекты, изменяют их статусы и роли, влияют на ценностные установки и, тем самым, обуславливают конфликты в среде колледжа.

Затрагивая тему конфликтов, необходимо отметить, что прежде всего был провозглашен приоритет социальной политики на государственном уровне, но деятельность руководителей коллективов не сориентирована на включение социальной политики в жизнь педагогов. Во многом это связано с тем, что у большинства из них выражен технократический подход к управлению коллективом, который не предполагает постановку в центр управленческих действий человека.

Эффективное управление персоналом способствует повышению профессионального уровня, как отдельных педагогов, так и педагогического коллектива в целом, что имеет важное значение для развития образовательного учреждения. Управление педагогическим персоналом общеобразовательного учреждения будет эффективным, если обеспечен комплекс педагогических условий такого управления, прежде всего, осуществление педагогического сотрудничества и взаимодействия в управлении; формирование позитивного психологического климата в педагогическом коллективе; обеспечение условий профессионального роста педагогов. Обеспечение данных условий возможно при грамотном

управлении конфликтами, которые неизбежны в любом коллективе, в том числе и педагогическом.

В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к точке зрения о том, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Они являются стимулом к развитию. Но часто повторяющиеся конфликты отрицательно сказываются на работоспособности сотрудников, на их интересах и потребностях, оказывают разрушающее влияние на здоровье, подчас приводя к серьезным нервно-психическим заболеваниям. Поэтому в педагогическом менеджменте особое внимание в работе с персоналом уделяется развитию умений эффективного управления конфликтами.

В научной литературе отражены проблемы управления персоналом в педагогическом коллективе в работах И. К. Зайцевой, Е. Лепешевой, В.А. Сластенина, А.И. Мищенко, К.М. Ушакова и др. В них раскрыты основные научные категории, сущность, закономерности и принципы управления образовательным учреждением. Особенности конфликтов в педагогическом коллективе рассматриваются в трудах В.И. Журавлева, М.М. Рыбаковой, И.И. Рыдановой, С.Ю. Теминой и др.

Однако анализ социально-психологической литературы показывает, что проблема управления конфликтами в педагогическом коллективе раскрыта недостаточно. Исследования касаются в основном общих рекомендаций, характерных для различных видов конфликтов, при этом не учитывается специфика конфликтов в педагогическом коллективе. Следовательно, возникает противоречие между необходимостью управления конфликтами в педагогическом коллективе и недостаточным раскрытием его особенностей в теоретических исследованиях.

Актуальность данной проблемы, обусловленная поиском методов управления конфликтами в педагогическом коллективе, обеспечивающего эффективность его деятельности, определила выбор темы исследования:

«Социально-психологические методы управления конфликтами в педагогическом коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени Ы.Алтынсарина».

Цель исследования состоит в том, чтобы выявить существующие конфликты и социально-психологические методы для их решения в КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина».

Объект исследования – педагогический коллектив КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина».

Предметом исследования являются социально-психологические особенности управления конфликтами в педагогическом коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина».

Гипотеза исследования: если найти причину возникновения конфликтов, то можно подобрать методы для их разрешения.

В данных условиях создаются оптимальные возможности для управления методической службой в условиях модернизации.

Из цели исследования вытекает следующий ряд **задач:**

- определить понятие «конфликт», «педагогический коллектив»;
- рассмотреть виды и особенности, условия возникновения конфликтов;
- выявить наиболее социально-значимые методы для решения конфликтных ситуаций;
- исследовать состояние конфликтов в педагогическом коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина»;
- экспериментально проверить эффективность социально-психологических методов управления конфликтами в коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина»;
- разработать методические рекомендации для руководителей по управлению конфликтами в педагогическом коллективе.

В исследовании применялись следующие **методы исследования:**

- теоретические: анализ, обобщение и сравнение научной, нормативной, педагогической и методической литературы по теме исследования;

- эмпирические: педагогическое наблюдение; опросы (анкеты, беседы, тестирование); оценивание (самооценка, экспертная оценка); анализ результатов педагогической деятельности; констатирующий и формирующий эксперименты;

- статистические: количественная и качественная обработка материалов методами математической статистики.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоят в том, что в нем: уточнена сущность и специфика понятий «конфликт», «педагогический коллектив», «управление конфликтами в педагогическом коллективе»; выявлены конфликты, возникающие в процессе управления коллективом колледжа; апробирована педагогическая модель эффективных социально-психологических методов управления конфликтами в коллективе колледжа.

Материалы и рекомендации данной работы имеют **практическую значимость**, так как внедрены в практику работы коллектива колледжа и могут успешно применяться в других образовательных учреждениях системы ТиПО.

Организация и база исследования. Исследование выполнялось в период с 2014 года по 2016 год. На этапе констатирующего эксперимента изучалась теория в научной литературе; выявлялись проблемы возникновения конфликтов; анализировались исторические аспекты данной проблемы; обосновывалась актуальность темы исследования; определялась рабочая гипотеза.

На этапе формирующего эксперимента осуществлялась экспериментально-опытная работа по исследованию возникновения конфликтов и нахождению эффективных социально-психологических методов управления ими.

На контрольном этапе исследования продолжалась экспериментальная реализация диссертационного исследования, проводилась коррекция, была доказана справедливость гипотезы, обобщались этапы опытной работы,

формировались выводы, свидетельствующие о решении задач и достижении цели исследования.

Опытно - экспериментальная работа проводилась на базе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И.Алтынсарина», в исследовании приняли участие педагогические работники колледжа. Всего исследованием было охвачено 54 педагога.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, включающего ... наименований. Приложение содержит ? таблиц и ? рисунков. Общий объем работы ? страниц.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ КОЛЛЕДЖА

1.1. Понятие сущности конфликта, определение конфликта как социально-значимую проблему коллектива.

Известно, что человек – это целая система, состоящая из разного набора качеств и черт характера, эмоционального состояния и восприятия мира. Нахождение того или иного человека в конкретном месте, ему приходится сталкиваться с иным восприятием мира и психо-эмоциональным состоянием. В следствие чего, мы можем столкнуться с понятием «конфликт», возникающий на почве противоречий интересов, взглядов и целей.

Рассмотрим более подробно понятие «конфликт».

Конфликт (лат. *conflictus* - столкнувшийся) – это наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, восприятии, целях, возникающих в процессе взаимодействия людей, который сопровождается эмоционально негативными эмоциями, которые могут выходить за рамки норм поведения [11, с. 79]. В конфликте могут принимать участие самые различные стороны общества, к ним относятся: социальные группы, индивиды, государства и группы стран, национально-этнические общности, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты чаще всего возникают по психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. мотивам [1, с. 214].

В теоретической конфликтологии классики не указывают точного определения понятию «конфликт». Только лишь по их общим высказываниям можно предположить, что же такое конфликт. Одни считают, что конфликт включает в себя особую переменную - разногласия (Р. Дарендорф). Другие же считают, что конфликт существует в том случае, когда разногласия предполагают противоборствующие типы поведения. Если

прислушаться к концепции психологов-бихевиористов, конфликт, с их точки зрения, понимается как осознанное противоборство индивидов или групп с противоречивыми интересами с целью осуществления собственного интереса за счет интересов других.

Если анализировать понятие «конфликт», изучая источники современной конфликтологии, необходимо отметить, что существуют различные определения конфликта. При этом, определяя значение данного понятия, исходят из различных положений. Одни из основных определений конфликта, которые существуют в современной конфликтологии, приведены ниже.

Л. Коузером, один из зарубежных исследователей, «конфликт» был определен как борьба за ценность и притязания на определенный статус, ресурсы и власть, цель которого является нанесение вреда и ущерба соперника [12, с. 88]. Данное описание определяет конфликт с точки зрения социологии, так как в данном случае выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

Определение «конфликт» носит социологический характер и в отечественной литературе. При этом авторы выделяют различные признаки социального конфликта, такие как противоборства между индивидуумами и социальными общностями, которые направлены на достижение определенных интересов и целей.

Социолог в области интересов, конфликтов и методологии А.Г. Здравомыслов понимает конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточку социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [17, с. 71].

Другие версии, предложенные Ф.М. Бородкиным и Н.М. Коряк определяют конфликт как деятельность людей, которое почти всегда конкретизирует преследование цели. Согласно Бородкину, можно выделить

только те конфликтующие стороны, которые способны к сознательному поведению и планированию своих действий. Это означает, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами, что позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые представлены в качестве инструментов против борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия [11, с.101].

Есть и другие определения конфликта, как социальное явление, рассмотренное А.В. Дмитриевым, который понимает конфликт как противостояние, в котором все стремятся путем захвата территории либо ресурсов, угрожать оппозиции [11, с.79].

С.М. Емельянов предлагает рассмотреть конфликт как взаимоотношение между субъектами на социальном уровне, которое охарактеризовывается их противостоянием которое базируется против мотивов или суждений [12, с. 94].

Свою точку зрения вносят психологи, рассматривая конфликт как взаимодействия людей при естественных условиях, базирующегося на противоречиях, существенных различий между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне. Они полагают, что конфликт, будучи проявлением общения существ, способных к самосознанию, означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения [7, с.19]. Следовательно, основной базой конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми является противоборство между разными интересами, мнениями, целями, различными представителями о способе их достижения.

В психологии конфликт интерпретируется в психологии как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных

взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [10, с. 115].

Социологи же, в свою очередь, рассматривают конфликт как социальные отношения, которые охарактеризовывают конфликт как обострение противоречий, противоборство и столкновение, которые бывают вызваны несовместимостью интересов и взглядов, а также более масштабного – социальных групп, государств, религий.

Затрагивая правовую сторону рассмотрения понятия, конфликт в данной сфере трактуется как противоборство сторон, которые преследуют несовпадающие цели друг друга

Что касается управленческой науки, так конфликт рассматривается как абсолютно нормальное проявление человеческих связей и отношений между людьми, конфликт трактуется как способ взаимодействия людей с целью выявить позиции и взгляды, интересов и целей.

Основой всех конфликтов являются противоречия, отмечают исследователи данного дела, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Ведь именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. Хотя следует иметь в виду, что противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже мнимыми (иллюзорными). Однако, если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию.

Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве.

При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом.

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

Обобщая вышесказанное, конфликт - это качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве нескольких сторон ради достижения своих собственных интересов и целей. В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта.

1.2 Виды и особенности, условия возникновения конфликтов в педагогическом коллективе

В менеджменте любой конфликт (как частный случай взаимодействия) может быть разъяснен с помощью основных параметров взаимодействия, что включают в себя ценности взаимодействия, интересы участников взаимодействия, средства(пути) для реализации целей, потенциал участников взаимодействия и правила взаимодействия.

Рассмотрим каждый из этих параметров по отдельности.

Упоминая ценности взаимодействия, необходимо отметить, что любой вид взаимодействия наделяется его участниками тем смыслом, который они для себя в нем видят или хотели бы видеть. Ценностная сторона взаимодействия людей, в сущности, ставит вопрос «зачем» или «ради чего». Независимо от того, формулируют ли сами участники взаимодействия для себя этот вопрос и дают ли на него осознанный ответ, у них всегда существуют доминирующие ценности, которые направляют их действия, создавая определенную модель их поведения во взаимодействии.

Рассматривая интересы участников взаимодействия, ставим во главу сотрудника входит в ситуацию взаимодействия со своими интересами. Какие-то из них люди рассматривают для себя в качестве целей, без реализации которых данная ситуация перестает их удовлетворять.

Средства (способы, пути) реализации целей. Наличие определенных целей предполагает и наличие или поиск соответствующих средств, способов, путей их достижения. Вопрос о способах затрагивает процессуальную сторону взаимодействия, его организацию -- «как это делается».

Потенциал участников взаимодействия. Успешное решение задач взаимодействия предполагает, что его участники имеют уровень компетентности, сумму знаний, набор навыков (пусть самых простейших), физические возможности, необходимые для его осуществления, то есть их потенциал соответствует комплексу требований, предъявляемых взаимодействием.

Правила взаимодействия (предполагаемый вклад каждого участника в общее взаимодействие, их ролевые обязанности, степень возможного участия каждого в принятии общих решений, правила «поведения» по отношению друг к другу и т. д.).

В психологии существует многогранная типология конфликта по критериям, которые берутся за основу. Человек может ступить в конфликт в значимой для него ситуации только в случае невозможности изменить данную ситуацию, но обычно старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность. Что касается отношения к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К внутренним относятся внутриличностные; к внешним - межличностные, возникающие между личностью и группой, межгрупповые.

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

- необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых в одинаковой мере желателен;
- несовпадение внешних требований и внутренней позиции;

- неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств их достижения, особенно при необходимости активно действовать;
- неоднозначность восприятия потребностей и возможностей их удовлетворить;
- невозможность реализовать себя в работе, и поэтому неудовлетворенность ею.

Необходимо отметить, что чаще всего речь идет о «выборе в условиях избытия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт). Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [17, с.105].

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

Как отмечает В.Н. Шаленко, межличностные конфликты на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей., так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному [17, с.117]. Это тип, пожалуй, самый распространенный. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, потому что все их действия независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта [23, с.19].

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных групповых норм поведения. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки,

бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Иначе говоря, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений [10, с.26].

Всем известно, что педагогический коллектив состоит из множества формальных и неформальных групп. И даже в самых малых коллективах могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми. Межгрупповые конфликты порождаются различиями во взглядах и интересах. Конфликты могут возникать во взаимодействии стабильно существующих микро-групп внутри данной группы. Такие группы, как правило, существуют в рамках любой малой социальной общности, их численность колеблется от двух до 6-8 человек, при этом чаще всего возникают мини-группы численностью в 3 человека. Более многочисленные подгруппы, как правило, не очень устойчивы. Мини-группы играют большую роль в жизни группы в целом. Их взаимоотношения влияют на общий климат группы, продуктивность деятельности. Руководитель в своей деятельности также должен действовать с оглядкой на реакцию мини-групп, особенно тех из них, которые занимают главенствующие позиции.

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

По характеру конфликты принято делить на объективные и

субъективные. Объективные связаны с реально существующими проблемами, недостатками, нарушениями, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Субъективные же обусловлены расхождением личных оценок тех или иных событий или отношений между людьми. Таким образом, в одних случаях можно говорить о наличии у конфликта определенного объекта; в других - о его отсутствии. Мнения, имеющие место во взглядах и оценках людей, составляют предмет конфликта, и тогда говорят о предметных конфликтах; но эти различия могут быть мнимыми. Например, если люди просто по-разному выражают свое мнение, тогда конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. Объективные конфликты всегда предметны, а к субъективным эта характеристика подходит не всегда. Поскольку объективные конфликты связаны с реальными событиями внутриорганизационной жизни и обычно требуют практических преобразований в ее основах, они получили название деловых. Субъективные же конфликты, порождаемые, в сущности, бьющими через край эмоциями людей, называются еще эмоциональными, личностными.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создается, следовательно, нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает саму систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов. При конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, а деструктивные при этом, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей. Законы внутриорганизационного конфликта таковы, что любой конструктивный

конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников.

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

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

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

Рассмотрим причины возникновения межличностных конфликтов в коллективе, придав им возможную мере обобщенности [11, с.84]: одной из вероятных причин может быть «дележ общего объекта притязаний» (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета...); ущемление чувства собственного достоинства; источником конфликта зачастую становится не подтверждение ролевых ожиданий [2, с.19]; обострение межличностных взаимодействий может возникнуть из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с коллегами; в основе конфликтных отношений могут лежать предметно-деловые разногласия. С одной стороны, они не редко способствуют совместной

деятельности, поиску возможных путей сближения точек зрения, но с другой - могут служить простым камуфляжем, внешней оболочкой; причиной межличностных и межгрупповых конфликтов является расхождение норм общения и поведения. Подобная причина может вызвать конфликты между личностью и группой, представителями различных регионов этнических групп; конфликт мгновенной эмоциональной разрядки; следующая возможная причина конфликтов - это конфликты из-за относительной психологической несовместимости людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом. Конфликт ценностей [2, с.25].

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов:

.Конфликты, связанные с организацией труда педагогов;

.Конфликты возникающие из-за стиля руководства;

Конфликт «Педагог-Администратор» является очень распространенным и наиболее трудно преодолемым. Выделим специфические причины конфликтов «Педагог-Администратор»: недостаточно четкое разграничение между самими администраторами дошкольного учреждения сферы управленческого влияния. Часто приводящее к «двойному» подчинению педагога; оценочно-императивный характер применения требований; перекладывание на педагога чужих обязанностей; незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью педагога; неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития; частая смена руководства; недооценка руководством профессионального честолюбия педагога; нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда педагога; неравномерная загруженность педагогов общественными поручениями; нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога.

При достаточно большом опыте педагогической работы, у

большинства из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности.

Для педагогов большую психологическую нагрузку имеют два таких обстоятельства, как возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим коллективом. Бытующее утверждение о том, что основной причиной конфликтов в педагогическом коллективе является неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания обществом профессии педагога не нашли своего категорического подтверждения. Это можно объяснить тем, что на наш взгляд высокой гражданской ответственностью педагогов, что соответствует их социальному предназначению как интеллигенции, а также обреченностью на ту зарплату, которую они получают.

Как показывают исследования Р.Х. Шакурова, руководители отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами педагогических коллективов. Педагоги же в свою очередь отмечают, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Такая диспропорция в ответах (37,9% и 73,4%) позволяет предполагать, что многие руководители не имеют объективного представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и педагогическими коллективами. Исследование показало, что руководители имеют весьма ограниченный арсенал инструментальных средств регуляции конфликтов [61, с.94].

Р.Х. Шакуровым установлено, что педагоги в возрасте от 40 до 50 лет часто воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у педагогов наблюдается постоянная тревожность, проявляющаяся нередко в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Наличие кризисных периодов развития личности (например, кризис середины жизни) также обостряют возможность возникновения конфликтных ситуаций [61, с.119].

Анализ взаимоотношений, сложившихся в педагогических

коллективах, проведенных Р.Х. Шакуровым, показал, что большинство педагогов (37,9%) отметило, что у них сложились дружественные отношения с администрацией ДОУ и (73,4%) опрошенных педагогов отметило, что у них дружественные отношения с коллегами по работе.

Специфические причины конфликта «Педагог-Педагог».

.Конфликты происходят: между молодыми педагогами и педагогами со стажем работы;

Конфликты, «провоцируемые» (чаще непреднамеренно) администрацией дошкольного образовательного учреждения, образуются в случае: необъективного или неравномерного распределения ресурсов (к примеру, игрового и спортивного оборудования, технических средств обучения); неудачного подбора воспитателей на одну группу с точки зрения психологической совместимости; косвенного «сталкивания» педагогов (сравнение групп по заболеваемости, исполнительской дисциплине, возвышение одного педагога за счет унижения другого или сравнение с кем-либо).

Нужно отметить, что каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Например, возможные причины конфликтов между начинающим специалистом и педагогом с большим опытом работы в образовательном учреждении. Это может быть вызвано непониманием роли жизненного опыта в оценке окружающего, особенно поведения и отношения к педагогической профессии молодых педагогов, приводит нередко к тому, что педагог, возраст которого за пятьдесят лет, чаще фиксирует свое внимание на негативных сторонах современной молодежи. С одной стороны, канонизация собственного опыта, противопоставление нравственных и эстетических вкусов поколений педагогов со стажем, с другой стороны - завышенная самооценка, профессиональные промахи молодых педагогов могут служить причинами конфликтов между ними.

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Педагог-Педагог» является одним из перспективных направлений исследования

педагогических конфликтов в колледже. Знание этих причин позволяет объективно определить условия, которые их порождают. И потому, оказывая воздействие на эти условия, возможно, целенаправленно влиять на проявление реальных причинно-следственных связей, то есть на то, что обуславливает возникновение конфликта и характера его последствий.

1.3 Этапы, формы и методы управления конфликтами в педагогическом коллективе

Поднимая вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе, необходимо отметить, что из принципиального понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, вытекают детерминанты проблем и трудностей развития. Проблема конфликтов становится многоплановой, так как проблема конфликта не приводит нас к дезорганизации социальной системы в коллективе (в данном случае решение проблемы сводилось бы к ликвидации данного коллектива), признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность. [7, с.25]

Управление конфликтом в педагогическом коллективе - это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Управление становится возможным при наличии некоторых

необходимых условий:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных, духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

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

Анализ конфликта учитывает только те факторы, которые актуальны в настоящей ситуации.

В объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем.

Объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого - прогресса общества, личности и пр.

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

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

Управление конфликтами в коллективе выражается в следующих этапах:

- ✓ прогнозирование,

- ✓ предупреждение,
- ✓ стимулирование,
- ✓ регулирование,
- ✓ разрешение конфликтов.

Прогноз - это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. Прогнозирование конфликта - лишь предпосылка его предотвращения. [11, с.65]

Предупреждение конфликта - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта (одной или обеих сторон предполагаемого конфликта) в реальный процесс общественных отношений людей. Предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов и средств. Они станут эффективными при условии реалистической оценки ситуации, приоритетного внимания согласованию интересов всех участвующих в общественном процессе субъектов и учете возможности реализации принципа толерантности.

Стимулирование конструктивных конфликтов - является двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Это стратегия мобилизации активности того или иного общественного субъекта при решении жизненно важных проблем, стратегия развития позитивной инициативы, достижения оптимального эффекта социального управления. [17, с.80]

Инициирование определенных конфликтов зачастую используется в целях нейтрализации других, более разрушительных, опасных для коллектива. Таким образом, некоторые конфликты нужно предотвращать, а

некоторые - стимулировать.

Регулирование конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Проблема регулирования конфликта - это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения. Регулируемый конфликт есть конфликт контролируемый и, стало быть, предсказуемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе, если он так или иначе включен в механизм социального управления. В свою очередь, управление конфликтным процессом придает объективно этому процессу формы, способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, политических, нравственных потерь и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения, именно здесь суть управления конфликтом. Процесс регулирования конфликта как процесс управления им имеет свои этапы. Первоначальное действие по урегулированию конфликта - его признание и выявление как реальности. [35, с.187]

Рассматривая этапы регулирования конфликтов, нужно выделить теоретический этап, как предпосылку, хотя и важнейшая, для практического действия. Исходным же этапом такого действия, по мнению ряда конфликтологов, является институционализация конфликта, что означает определение правил и норм его функционирования и развития.

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

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

Важной ступенью управления конфликтом, его урегулирования является действие по структурированию конфликтных групп. Структурирование группы позволяет измерить «силовой потенциал» различных составляющих ее элементов и определить иерархию в структуре общественных отношений. Кроме того, путем структурирования социальных групп, участвующих в конфликте, выявляется реальное состояние и взаимоотношение интересов, а также определение приоритетных из них или общих, на основе учета которых возможно достижение согласия и сотрудничества. [35, с.195]

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

Урегулирование конфликтов при помощи разнообразных технологий является достаточно действенным: информационной, коммуникативной, социально-психологического воздействия и организационных приемов.

Информационный метод регулирования конфликтов предполагает исключение недостатка информации по спорным вопросам, а также корректировка искаженных сведений о позициях и интересах сторон, устранение различных слухов о том или ином поведении субъектов, что оказывает положительное влияние на отдельных сотрудников, и на коллектив в целом, а также на снижение конфликтных ситуаций среди сотрудников.

Очень важную роль играет коммуникативный метод регулирования конфликтов. С помощью общения, данный метод позволяет формировать сходные и общие установки, ценности, оценки, социальные переживания, нейтрализовать влияние эмоций.

К социально-психологическим методам можно отнести моральное поощрение сотрудника, внушение, приведение личного примера, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, а также создание и поддержание морального климата в коллективе.

Что касается организационного метода управления конфликтом в коллективе, необходимо отметить, что в данный пункт можно отнести социальное планирование, что предполагает совершенствование организационного порядка, разумное применение организационных методов воздействия на группы и отдельных людей (например, решение кадровых вопросов, использование методов поощрения или наказания за те или иные действия), содействуют блокированию конфликтной ситуации и развитию отношений сотрудничества между людьми и организациями.

Таким образом, для смягчения, ослабления или перевода конфликта в другое русло и на другой уровень отношений служит регулирование. Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта.

Разрешение конфликта - заключительный его этап. Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта: прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой; преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе; взаимного примирения противоборствующих агентов; взаимного уничтожения противоположностей.

Различают полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда,

когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или новой основе. Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства. Не ведет к разрешению и так называемая отмена конфликта - это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.

Сколь бы ни были разнообразны конфликты, процесс разрешения их характеризуется некоторыми общими чертами. Прежде всего, как этап более широкого управленческого процесса он осуществляется в рамках его необходимых условий и принципов, проанализированных ранее. Кроме того, ему присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации отмеченных принципов управления конфликтами.

Один из принципов управления конфликтом - гласность. Любая попытка скрыть наличие конфликта в обществе или коллективе, замаскировать его внешним благополучием ведет только к углублению конфронтации. И, напротив, своевременное и корректное вскрытие конфликта, его причин и условий означает создание благоприятных предпосылок для урегулирования последнего и успешного преодоления.

К числу принципов конфликтологии относят: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликтов; достаточно высокий уровень демократической культуры в обществе; развитая социальная активность главных слоев населения; наличие опыта конструктивного решения

конфликтов; развитая социальная активность главных слоев населения, наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов. Конфликты, в которых противников разделяют непримиримые противоречия, и их разрешение может быть достигнуто только победой одной стороны над другой, существенно отличаются от конфликтов типа «дебатов», где возможен спор, возможны маневры, но в принципе, обе стороны могут достигнуть компромисса. Специфичны конфликты типа «игр», где стороны действуют в рамках одних и тех же правил, и разрешение проблемы здесь не ведет к ликвидации всей структуры связывающих их отношений.

Требования своевременности, оперативности и гласности не менее важны для практики разрешения конфликта. Запущенный конфликт требует для своего разрешения больших ресурсов, ибо он обременен многими разрушительными последствиями. Отсутствие должной оперативности в воздействии на конфликтную ситуацию, кроме всего прочего, снижает эффективность применяемых методов работы.

В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта, описанных и используемых в зарубежных программах обучения управлению. Это: стили соперничество (конкуренции), избегания (уклонения), приспособления, сотрудничества, компромисса. Характеристика данных стилей, тактика их выбора и технология применения описаны американской исследовательницей проблем конфликтологии доктором философии Д.Г. Скотт, в ее работе «Конфликты, пути их преодоления».

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой

деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

В результате проведенного анализа литературы по проблеме исследования уточнены понятия «конфликт», «конфликты в коллективе», определены виды и особенности возникновения конфликтов, а также выявлены наиболее эффективные социально-психологические методы управления коллективом.

Таким образом, нами определено, что в педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта. Конфликты возникают по отношению к отдельному субъекту, по длительности протекания по характеру, по своим последствиям, по степени их реакции на происходящее.

В следствие чего, зная причины и условия конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Чтобы достичь желаемого результата устранения конфликтов, необходимо учитывать достижение желаемых результатов обоих из сторон, апробировать необходимые методы для управления конфликтами.

ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В КГКП «РУДНЕНСКИЙ СОЦИАЛЬНО- ГУМАНИТАРНЫЙ КОЛЛЕДЖ ИМ. И.АЛТЫНСАРИНА»

2.1 Диагностика состояния конфликтов в педагогическом коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И.Алтынсарина»

Для того, чтобы диагностировать, какие методы управления конфликтами в коллективе на самом деле будут эффективными, следует определиться с понятием «управление конфликтом в коллективе», а также знать основные параметры конфликтного взаимодействия, необходимо исследовать состояние конфликтов с целью подбора наиболее рациональных.

Исследуя состояние конфликтов, необходимо рассматривать их как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь в качестве подсистем в системы более высокого уровня. Важно выявить все многообразие элементов, входящих в структуру конфликта, связи между ними, а также взаимоотношения изучаемого конфликта с внешними по отношению к нему явлениями.

И как результат, конечная цель диагностики конфликтов — получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, с помощью методов которых мы научились бы управлять конфликтами в коллективе колледжа.

Изучив современную литературу о конфликтологии, необходимо отметить, что данная область не разрабатывает свой собственный инструментарий, а широко использует методы и методики, разработанные в других отраслях знаний.

Рассмотрим наиболее адекватные для исследования по нашей теме. Один из методов изучения конфликтов является наблюдение – в процессе которого происходит прямая и непосредственная регистрация событий и условий, в которых они имеют место. Данный метод применяется для изучения конфликтов различного уровня - от внутриличностного до межгосударственного. Данный метод, как метод сбор первичной информации целенаправленно, организовано, непосредственно воспринимает об изучаемом объекте необходимую информацию и фиксирует конфликтные события. Наблюдение позволяет оценить действие многих факторов в конфликте, их «весомость» и эффективность воздействия. Как известно, при наблюдении условия, в которых протекает конфликт, остаются естественными. Также, есть возможность отследить состояние в динамике, что немаловажно. Но, стоит отметить, что наряду с преимуществами, существует также и ряд недостатков. Например, слияние наблюдателя и конфликта, когда первый становится на сторону одной или второй стороны. Также необходимо отметить и трудоемкий процесс обработки данных.

Один из популярных методов является социометрия – это метод, в котором проводится социально-психологический тест для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработанный американским социальным психологом и психиатром Я. Морено, применяется в большей степени для выявления напряженных взаимоотношений в малой группе. Социометрия основывается на определении каждым членом группы своего отношения к окружающим по предложенным критериям.

В настоящее время наиболее распространен метод опроса в изучении конфликтов, который включает разнообразные шкалы диагностики наличия конфликта и степени его выраженности, тестовые процедуры, выявляющие избираемые стратегии поведения в конфликтах. К таким можно отнести шкалу-опросник Ф. Фидлера - Ю. Ханина, состоящая из противоположных по смыслу пар слов (антонимов), позволяет описать атмосферу в

исследуемой группе и получить информацию об уровне ее конфликтности.

Также одним из наиболее распространенных методов исследования является эксперимент. Изучение конфликта с помощью эксперимента основывается на моделировании конфликтных ситуаций, преимущественно в лабораторных условиях, и фиксации реакций человека на эти ситуации. В современной литературе имеются широкий спектр экспериментальных игровых процедур — матричные игры (типа «дилеммы заключенного»), переговорные игры (в которых участники общаются друг с другом, пытаясь достичь одностороннего или взаимного выигрыша), коалиционные игры (предполагающие формирование участниками коалиций внутри группы), локомоционные игры (с движением сторон в направлении поставленной задачи или выбранной участниками цели) и социальные игры-ловушки (социальные задачи-дилеммы), а также и более сложные конфликтные ситуации, моделирующие реальные столкновения (например, серия исследований М. Шерифа). Необходимо отметить, что некоторые из этих исследований считаются трудно выполнимыми из-за организации, а некоторые считаются неприемлемыми с точки зрения этики. Кроме того, мы не знаем, как поведет себя в той или иной игровой ситуации сложная конструкция психики человеческого мозга.

Несмотря на, казалось бы, многообразие методик, на сегодняшний день в психологии пока не разработаны конкретные опросники или тесты, позволяющие с точностью определять интегральное свойство личности, как конфликтность. В связи с этим для сбора и анализа фактического материала важно применять различные методики, использование которых и обеспечивает надежность, достоверность получаемых данных. Поэтому специалистами используется целый ряд апробированных тестов, которые могут зафиксировать возможную выраженность качеств, свойств и состояний, указывающую на конфликтность личности.

Данная методика чаще всего используется в исследовательских целях и в качестве источников информации об участниках конфликта, но в строгом

смысле не являются методами изучения самого конфликта.

Зная причины и условия конфликтов в коллективе, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него. Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога протекает индивидуально. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении. Он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях.

Демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83% педагогов женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса.

Огромное значение при выборе методов управления конфликтами в коллективе педагогов имеет уровень психологической комфортности, преобладающий стиль поведения в конфликтной ситуации, а также общий уровень конфликтности коллектива.

Таким образом, в исследовании нами были использованы следующие методики:

- методика К. Томаса по определению стиля поведения в конфликтной ситуации, который показывает не только типичную реакцию на конфликт, но и анализирует ее эффективность и целесообразность, а также может предлагать другие способы для разрешения тех или иных конфликтов (см. приложение 1).

- тест на оценку уровня конфликтности, позволяющий способы реагирования человека в конфликтной ситуации (см. приложение 2).

В исследовании, проведенного нами на базе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И.Алтынсарина», принимало участие

32 человека, потому как весь коллектив колледжа, составляющего 110 человек, охватить невозможно. Возраст данной группы исследования составляет от 22 до 55 лет.

По данным результатам проведенного исследования по методике К.Томаса, определяющего стиль поведения в конфликтной ситуации, самым распространенным стилем поведения в конфликтной ситуации в КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И.Алтынсарина» является компромисс 37%, на втором месте, но не менее значимым, является стиль приспособление 28%. На третьем месте стиль избегание 20%, на четвертом месте, но также не менее значим стиль сотрудничество 15% (см. рис.1)

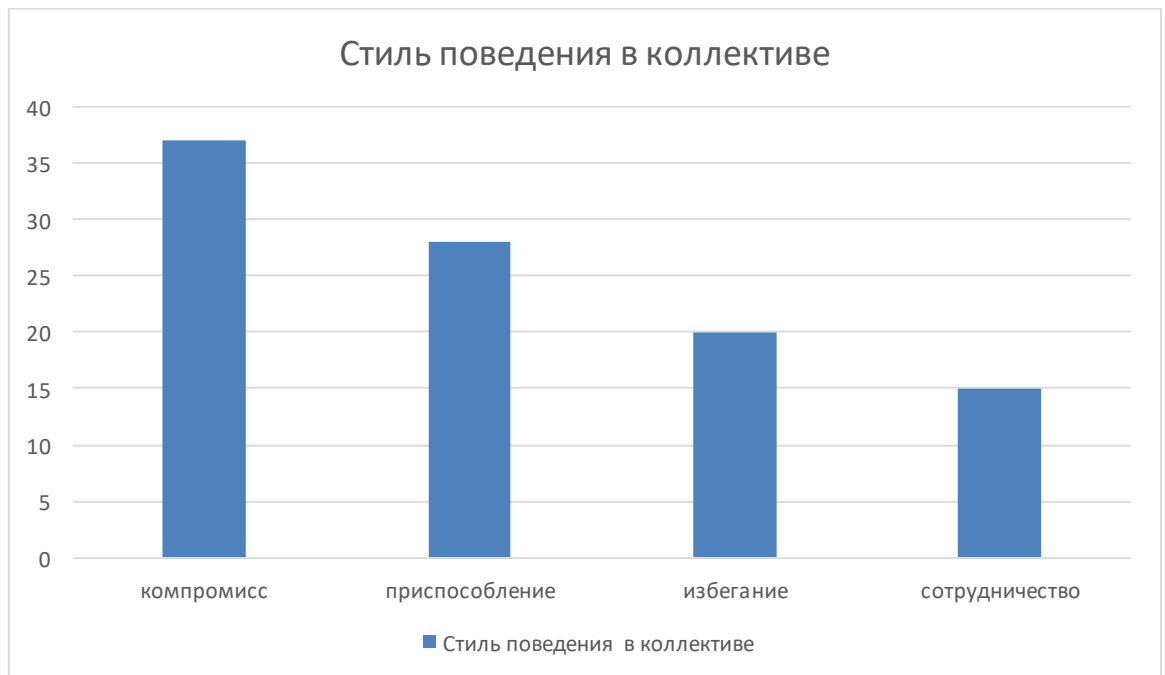


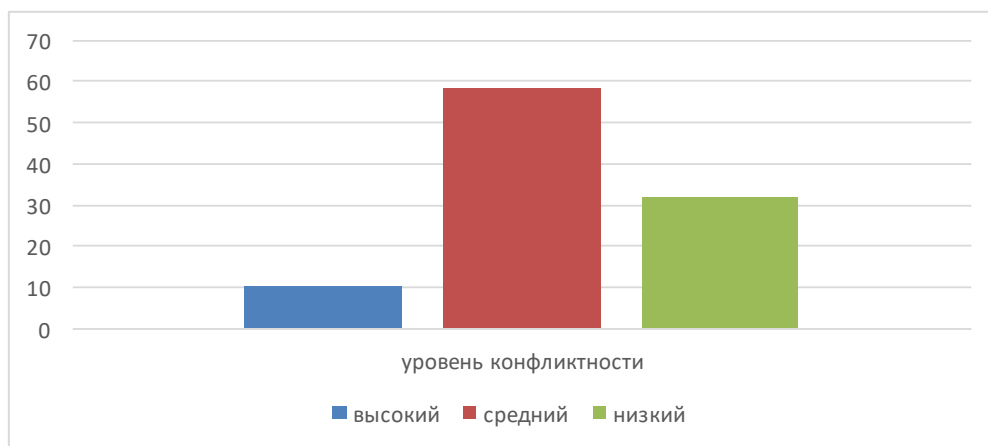
Рис. 1 Стиль поведения в коллективе

Рассматривая количественные данные можно утверждать, что такие стили поведения, как компромисс, избегание, приспособление и сотрудничество распределены примерно в равном соотношении. Поэтому можно судить о высокой профессиональной подготовленности педагогов колледжа по поведению в конфликтной ситуации, а также о высокой адаптации каждого члена группы коллектива к совместной деятельности.

Исследование и анализ психологического климата в группе

педагогического коллектива позволила нам сделать вывод о том, что коллектив колледжа можно считать полноценной группой, так как он имеет среднюю степень благоприятности социально - психологического климата.

Кроме того, нами изучался уровень конфликтности личности, который позволил определить, как в каждом отдельном случае, так и общий уровень конфликтности коллектива (см. рис. 2).



Анализ результатов изучения уровня конфликтности педагогического коллектива показал, что 10% преподавателей имеют высокий уровень конфликтности; 58% преподавателей средний уровень и 32% преподавателей низкий уровень конфликтности. На основании приведенных результатов можно сделать вывод, что в данном педагогическом коллективе уровень конфликтности педагогов находится на среднем уровне, хотя ряд преподавателей обладают чертами характера, особенностями поведения, характерными для конфликтной личности.

Учитывая мнения ряда ученых, к таким качествам следует отнести:

- неадекватную самооценку своих возможностей и способностей, которая может быть, как завышенной, так и заниженной;
- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

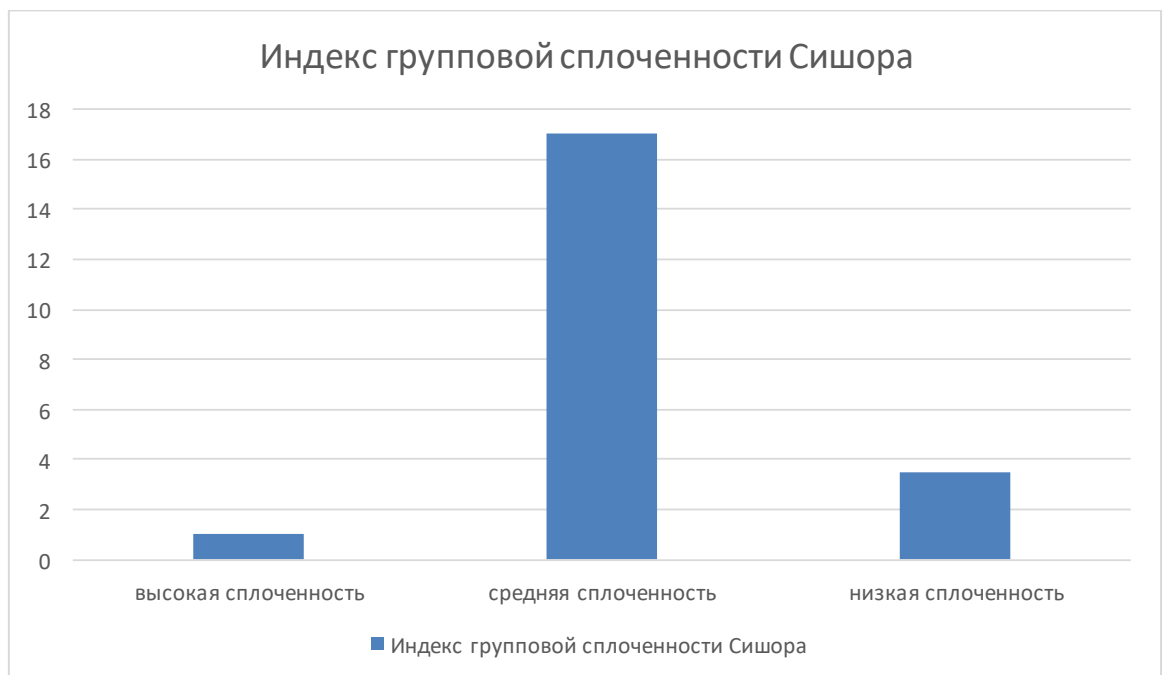
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- тревожность, агрессивность, упрямство и раздражительность.

Помимо этого, с данной группой коллектива проводился тест на определение индекса групповой сплоченности Сижора (см. Приложение 3)

Тест на определение индекса групповой сплоченности. Как утверждают источники, групповая сплоченность – это один из наиболее важных параметров, демонстрирующих степень интегрированности коллектива. Он показывает, насколько сплоченной или разобщенной является группа.

Тест на определение уровня сплоченности коллектива направлен на проведение данного исследования в группе, не превышающей по количеству 40 человек. Считается, что данный метод исследования очень эффективен в сочетании с другими методиками. Он позволяет глубоко и комплексно оценивать состояние социально-психологического климата в коллективе.

Данный опросник состоит из 20 вопросов, направленных на определение состояния поведения человека в той или иной ситуации, в результате чего, итоговым показателем является индекс групповой сплоченности в коллективе (см. рис. 3)



По итогам, суммарное значение составляет от 7 до 11.5 баллов, что

определяет среднюю групповую сплоченность.

Ссылаясь на результаты, полученные посредством полученных срезов, необходимо отметить, что уровень агрессивности и враждебности у данной группы коллектива завышен, что напрямую может сказываться на продуктивности работы сотрудников в целом.

Таким образом, подводя итоги по проведенным исследованиям, для эффективного управления коллективом, руководителю необходимо выбрать оптимальные методы для управления коллективом, в частности обращая внимание на методы управления конфликтами.

2.1. Поиск эффективных социально-психологических методов управления конфликтами в коллективе КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И. Алтынсарина»

Как же себя вести руководителю с «конфликтной личностью»? Издавна известное средство – это найти «золотую середину». Для этого нужно попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку невозможно изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы.

Для более успешного разрешения конфликта нужно составить карту конфликта, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром: во-первых, определить проблему конфликта в общих чертах; во-вторых, выяснить, кто вовлечен в конфликт (отдельные педагоги или группы); в-третьих, определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта [9]. Составление такой карты позволит ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создаст ситуацию совместного обсуждения проблемы; поможет уяснить точку зрения

других; создаст атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты; будет способствовать выбору новых путей разрешения конфликта.

В педагогическом коллективе, на наш взгляд, важно использовать систему внутриличностных методов управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения так, чтобы это не вызывало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих.

С целью предотвращения конфликтов в педагогической среде директору школы и его заместителям следует применять структурные методы управления конфликтами:

- разъяснение требований к работе, четкое определение результатов, ожидаемых от конкретного педагога или педагогического коллектива в целом. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо понимали, чего от них ждут в конкретной ситуации;
- метод формирования координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, который основывается на правильном использовании формальной структуры учреждения, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства, когда подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться (т. е. предотвращает появления ситуации «лебедь, рак и щука»);
- грамотное использование системы вознаграждения (материальных и нематериальных), которые уменьшают возможность возникновения конфликтов.

Для управления конфликтами в педагогическом коллективе руководитель должен обоснованно выбирать стиль поведения (приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция), который не приведет к обострению ситуации. Стиль конкуренции, соперничества может использовать руководитель, обладающий

сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.

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

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

В педагогическом коллективе невозможны конкуренция и соперничество участников конфликта, потому что для этого стиля присущи победители и побежденные. Действенным методом в коллективе педагогов является организация и проведение

переговоров с конфликтующей стороной. В таких переговорах, как правило, происходит выяснение доминирующих в конфликте мотивов. Причины отказа от участия в изменениях должны быть выявлены руководителем, чтобы их устранить. Тогда и согласование интересов педагогов с целями образовательного учреждения проходит быстрее. Как показывает практика, посредническая роль директора успешна в том случае, если ответственность за внедрение новшеств в большей части делегирована другому лицу (заместителю директора, методисту). Поэтому в определенных ситуациях следует применять метод участия руководителя образовательного учреждения в разрешении конфликтной ситуации в качестве посредника.

Одним из способов регулирования конфликтов в образовательном учреждении является использование приемов конструктивной критики, которая должна быть адресной, аргументированной, открытой, доброжелательно шадящей, заканчиваться конкретным предложением.

Таким образом, выбор собственного, продуктивного для каждого руководителя и педагога стиля поведения в конфликтах, а также применение соответственно с выбранным стилем поведения методов управления конфликтом зависит от:

- личностных особенностей конфликтующих сторон и свойственным им стилей поведения;
- стиля поведения участников конфликта;
- природы самого конфликта, его типа;
- значимости конфликта для конфликтующих.

Как уже было сказано выше, управление конфликтом – это способность руководителя распознать конфликтную ситуацию, осмыслить ее, найти подходящие методы для его разрешения.

Следующим этапом исследования является поиск социально-психологических методов и применение их с целью управления конфликтами в коллективе - это поддержание допустимого уровня конфликтности, позволяющего организации развиваться и не выходящего за контролируемые

пределы. Ведь как утверждают философы, в методах управления заложена та сила, которая стимулирует прогресс.

Существует многообразие социально-психологических методов, с помощью которых можно достигнуть положительных результатов. К ним относятся:

- социальное планирование, что подразумевает предоставление бытовых условий для работников и их семей, улучшение благосостояния каждого из сотрудников коллектива, создание условий для непрерывного повышения квалификации и образования работников колледжа и в полной мере соблюдать условия охраны труда;
- правильное распределение полномочий, что включает в себя владение коммуникативными навыками, способностями сотрудника, позволяющие ему с легкостью выполнять возложенные на него обязательства;
- эффективная организация труда, определяющая критерии оценки труда сотрудника, сформулировать обязанности, обозначить зону ответственности и пределы полномочий;
- система стимулирования, использование которой должно быть четко просчитано, чтобы не получить противоположного результата.

Рассматривая каждый метод по отдельности, остановимся на социальном планировании.

Социальное планирование – один из методов, являющийся одним из эффективных методов, выдвинутых психологами по управлению конфликтом. Поскольку участниками процесса управления являются люди, условия, в которых работают они работают, очень важны для продуктивной деятельности каждого педагога. К данному методу относятся многие факторы, от которых зависит психоэмоциональное состояние педагога и готовность к активной деятельности, как например, возмещение оплаты труда сотрудников, находящиеся на получении образования, либо повышение квалификации, там самым мотивируя их; обеспечение льгот для определения ребенка в детский сад, предоставление служебной квартиры

иногородним сотрудникам, и многие другие.

Структурный метод включает в себя правильное распределение полномочий, так как чаще всего разногласия либо конфликтные ситуации возникают на основе неправильного распределения функций, прав и ответственностей, что влечет за собой недопонимание среди сотрудников и между администрацией.

Система стимулирования, как один из многогранных методов, рассматриваемых в психологии менеджмента.

Также одним из наиболее эффективных методов с точки зрения психологов является встреча с коллективом в нерабочей обстановке для налаживания положительного контакта и организации тренингов, направленных на совместную деятельность, работу команды на сплочение, снижение напряжения и агрессивности.

Участники тренинга имеют возможность проявить себя в деле, получить реальный опыт, а с ним уверенность в своих возможностях. Каждый получает обратную связь группы и тренера, причем в доброжелательной атмосфере, способствующей творческому раскрепощению.

Задачи социально–психологического тренинга: умение общаться, давать и принимать обратную связь, коротко говоря, задачи адаптации в социуме. Из множества отражений в чужих глазах мы выстраиваем самооценку и личность. На тренинге у нас есть такая возможность. Мы не ставим задачу психотерапии, но многие проблемы могут быть решены, поскольку значение общения в нашей жизни невозможно переоценивать.

Опыт тренинга – это опыт продуктивного общения в доброжелательном окружении. Поэтому цена ошибки значительно ниже, чем это бывает в жизни. Здесь есть возможность проанализировать и исправить. Это помогает получению навыков адаптации, которые потом можно перенести в широкий социум или применять в своем узком кругу – референтной группе.

Обратная связь группы, опыт участников, творческая атмосфера и безопасность пространства тренинга могут нам помочь разобраться в собственном опыте и Обратная связь в общем понимании – это общение, помогающее людям подумать об изменении своего поведения. Обратная связь — это сообщение человеку о его влиянии на окружающих. Обратная связь помогает каждому из нас осознать, насколько уместно наше поведение, и способствует ли оно, таким образом, достижению общих целей.

Когда уровень агрессии очень высок, есть смысл начать работать с сотрудником индивидуально, и только потом пригласить на тренинг, задачами которого является определение стереотипов мышления и поведения в различных ситуациях. Понять связь собственного отношения к окружающим. Проследить причины возникновения агрессии и найти способы ее контроля.

Таким образом, в данном исследовании были определены уровень сплоченности определенной группы коллектива, уровень конфликтности в зависимости от различных ситуаций, случающихся в коллективе, а также было рассмотрено многообразие методов и приемов, которые следует применять при управлении определенным коллективом их руководителю.

Подводя итоги данного пункта нашего исследования, хотелось бы отметить, что апробировать те или иные методы на личном примере не удалось, но удалось рассмотреть и предложить наиболее рациональную модель управления конфликтами, используя социально-психологические методы для этого.

Исходя из всего вышесказанного, а также ссылаясь на источники психологов, нами были выведены методические рекомендации руководителю, особенно полезные начинающему:

- ставить подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Не допускать неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного;

- обеспечить выполнение задачи всем необходимым;

- приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении — не ущемлять человеческое достоинство;
- текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов;
- не спешить с однозначной негативной оценкой результатов деятельности подчиненного;
- достигнутое подчиненным оценивать исходя из начального положения дел и успехов других работников;
- не стремиться в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного;
- проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывать на немедленные положительные результаты;
- критиковать после похвалы, оценивать не личность, а поступок, результаты служебной деятельности, указывать при этом возможные пути исправления ошибок и просчетов. Критическую оценку подчиненного не переносить на всю социальную группу, к которой он принадлежит;
- избегать жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Резкая оценка настраивает на возможное противодействие;
- не делать подчиненных козлами отпущения своих управленческих ошибок;
- быть справедливым и честным по отношению к подчиненным;
- всеми силами бороться с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными;
- не превращать подчиненных в громоотвод ваших конфликтных отношений с вышестоящим руководством;
- реже наказывать и чаще помогать подчиненным исправлять ошибки. Это может дать хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем;

- уважать права подчиненных.

Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными:

- учитывать заинтересованность подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель.
 - изменить мотивацию поведения, подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности позиции до предложения определенных уступок;
 - аргументировать свои требования в конфликте, подкреплять их правовыми нормами;
 - совершенствовать умение слушать подчиненных в конфликте как возможность получить необходимую информации. Отсутствие такого умения серьезно затрудняет разрешение конфликта;
 - изучать состояние и характер забот подчиненного, упорядочить его деятельность;
 - избегать отсутствия стремления идти на эскалацию конфликта с подчиненным, так как это ухудшает взаимоотношения в коллективе;
 - избегать повышения голоса в конфликтном диалоге с подчиненным, так как это не лучший аргумент. Грубость является признаком того, что руководитель не способен владеть ситуацией и собой;
- повышать культуру общения. В частности, учитывать, что переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного, дает ему моральное право ответить тем же;
- стремиться к демонстрации спокойствия в осуществлении необходимых действий, опираться на должностной статус, что усиливает в глазах подчиненного справедливость требований начальника;
 - использовать поддержку вышестоящих руководителей и общественности. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия;
 - умело использовать должностное положение, не озлобляя подчиненного, не

делая его неуступчивым, не затруднять этим разрешение конфликта;

- не затягивать конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени, длительность конфликта чревата взаимными обидами и потерей преимущества правого, возрастанием вероятности победы подчиненного и уменьшения такой вероятности для руководителя;

- быть готовым при необходимости идти на компромисс, особенно в тех случаях, когда правота руководителя вовсе не очевидна или он предвидит нежелательные последствия как для себя, так и для других;

при осознании собственной неправоты в конфликте лучше его не затягивать и уступить подчиненному, найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным;

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

помнить о том, что конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель и упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

Существуют различные подходы к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта между подчинёнными.

Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;

- принятие решения «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес «арбитра»;

- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за

реализацию и последствия этого решения;

- решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками, нет.

Второй подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы посредничества. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными — роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель арбитра оптимальна в ситуациях, когда:

- руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- одна из сторон явно неправа;
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- служебные обязанности определяют действия руководителя именно как арбитра (например, в вооруженных силах и т. д.);
- нет времени на детальное разбирательство;
- конфликт кратковременный и незначительный.

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов «по вертикали», особенно если оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Модель посредника может использоваться при урегулировании конфликтов

в ситуациях:

- примерного равенства должностных статусов участников конфликта;
- длительных неприязненных, сложных взаимоотношений сторон;
- наличия у оппонентов хороших навыков общения, высокого уровня общего развития и культуры;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация руководителем роли посредника включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы,

совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей.

Деятельность руководителя включает анализ ситуации и урегулирование конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем.

а) Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он может быть свидетелем конфликта, к нему могут обратиться один или оба участника, информация может поступить от окружения оппонентов или от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противостояние оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

б) Сбор данных о конфликте позволяет получить информацию о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источники информации — оппоненты, их руководители, подчиненные, неформальные лидеры, друзья, члены семей, свидетели конфликта. Важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации.

в) Анализ полученной информации. Руководителю нужно уяснить причины и повод конфликта, стадию развития конфликта, ущерб, нанесенный оппонентами друг другу. Анализируя позиции участников, необходимо определить цели, интересы и потребности, генерирующие конфликтное поведение, возможности оппонентов по овладению объектом конфликта, отношения до конфликта и др.

г) Оценки конфликтной ситуации. Важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту и к оппонентам.

Необходимо быть объективным, чтобы не исказить понимание степени правоты оппонентов, возможных исходов конфликта, его последствий при различных вариантах развития, а также свои возможности по урегулированию конфликта.

д) Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять ее.

Процесс урегулирования включает: уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта.

а) Выбор руководителем способа разрешения конфликта. Обладая властью по отношению к подчиненным, он может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

б) Реализация выбранного способа включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов проблема может быть вынесена на собрание коллектива или совещание экспертов.

в) Снятие послеконфликтного напряжения. Руководителю целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ произошедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости.

г) Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по урегулированию конфликтов среди подчиненных.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Без знания общего характера взаимоотношений между членами коллектива трудно говорить об эффективной работе по предупреждению конфликтов. При оценке этих взаимоотношений можно использовать все основные методы: наблюдение, эксперимент, опрос, изучение документов, оценку результатов деятельности и поведения сотрудников. Полученные в ходе нашего исследования данные позволили выделить те методы управления педагогическим коллективом, которые помогут руководителю в определении стиля поведения как условия и способа решения конфликта.

Таким образом, в опытно-экспериментальной части были исследованы поведение сотрудников колледжа в конфликтной ситуации, используя тест-опросник К. Томаса, который показал, что более распространенным стилем поведения в конфликтной ситуации является компромисс, не менее значимым является приспособление, на третьем месте является стиль избегание, и на последнем, стиль сотрудничество.

Также, анализ результатов изучения уровня конфликтности показывает, что средний уровень конфликтности имеет большая часть испытуемых преподавателей.

Тест на определение групповой сплоченности показывает, что уровень сплоченности данной группы испытуемых имеет средние показатели, но имеющие тенденцию двигаться в положительном или отрицательном направлении.

Изучив научную литературу по психологии и менеджменту, опираясь на их источники, ссылаясь на данные, полученные в результате опросов и тестов, нами были выведены некоторые рекомендации руководителю по управлению конфликтами в коллективе.

В данные рекомендации входят предположительные действия руководителя по урегулированию конфликтной среды и достижения стиля поведения как компромисс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возникновение конфликтов определяется и сложными ситуациями в деятельности трудовых коллективов, и недостатками в системе управления, и индивидуальными особенностями работников. Современный подход к конфликтным ситуациям в организации состоит не в подавлении их тем или иным способом (уход от конфликта, административное воздействие и т.д.), а во всестороннем анализе конфликта и выработке совместного решения с участием всех заинтересованных сторон. При общении с людьми не может быть готовых рецептов поведения на все случаи жизни. Реальный практический опыт, развитие у себя навыков анализа ситуации, мотивов поведения людей, навыков воздействия на человека – всё это является необходимой основой, на которой возникает умение разбираться в самой сложной ситуации и принимать правильное решение.

Профилактика, или предупреждение деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Отсутствие внимания к этому вопросу может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. От руководителя, как потенциального субъекта конфликтной ситуации, в первую очередь зависит создание в большом и малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за работу, предотвращению негативных последствий любых конфликтов, особенно тех, что возникают на почве недовольства условиями труда и общения. Повышению эффективности посреднических усилий в улаживании конфликтов может способствовать деятельность с целью содействия установлению доброжелательности между людьми. Она благоприятствует общению работников, их расположенности друг к другу.

Как выяснилось, роль руководителя в управлении конфликтами очень велика, а подчас – решающая. Умение анализировать сложившуюся ситуацию, выбор верной стратегии выхода из неё, возможность направить

события и их участников в позитивное русло – есть отличительные особенности грамотного руководителя, способного поддерживать в коллективе здоровую рабочую обстановку.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М.: Луч, 1993. – 214 с.
2. Андриади И.П. Основы педагогического мастерства. – М.: Академия, 1999. -173 с.
3. Афанасьева Т.П., Елисеев И.А., Немова Н.В. Аттестация педагогических и руководящих кадров в образовании. – М., 1996. – 58 с.
4. Баландина Т.М. Социология управления: учебное пособие. – Саратов, 2016. – 224 с.
5. Батышев С.Я. Научная организация учебно-воспитательного процесса. – 3-е изд. – М., 1980. – 456 с.
6. Бозымбаев Б. Профессиональный рост педагога ТиПО как условие повышения качества обучения // Менеджмент в образовании. – 2014. - №3. – с.7
7. Вердербер, Р. Психология общения. – 11-е изд. - М.: Нева, 2005. – с. 19
8. Габдуллин Г.Г. Организационно-педагогические основы управления общеобразовательной школой. – Казань, 1985. – 107 с.
9. Гин А.А. Приемы педагогической техники: Свобода выбора. Открытость. Деятельность. Обратная связь. Идеальность: Пособие для учителя. – М.: Вита – Пресс, 1999. – 88 с.
10. Дерябин П.Д. Влияние профессионально важных качеств руководителя на социально-психологический климат в трудовом коллективе // Акмеология. – 2011. - №4. – с. 115
11. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие. - М.: Гардарики, 2002. – 79 с.
12. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2009. – 88 с.
13. Загвязинский В.И. – Образовательная стратегия и

образовательная политика // Образование и наука. – 2005. - №2. – с. 3-9

14. Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III. // Казахстанская правда. – 2007. – с. 12

15. Закон Российской Федерации «Об образовании». Учительская газета. –1996. - №5. – С. 1-10.

16. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – М.: Новая школа, 1997. – 87 с.

17. Здравомыслов. А.Г. Психология конфликта. - Учеб. пособие. - М.: АЛЬТ, 2006. – 71 с.

18. Ильина Т.Ю. Проблемные группы ИПР // Профессиональное образование. – 1999. - №11. – С. 20-21.

19. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. - Ростов н/Дону: Феникс, 1998. – 213 с.

20. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П. и др. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. – М.: ЦСЭИ, 1995. – 72 с.

21. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.

22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Изд-во «Дело», 1988. – 799 с.

23. Михайлов Г.М. Личность руководителя и условия успешного управления. / Народное образование. – 2002. - №1. – С. 105-110.

24. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть.– М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.

25. Монахов В.М. и др. Методы оптимизации. / В.М. Монахов, Э.С. Беляева, Н.Я. Краснер. / Пособие для учителей. – М.: Просвещение, 1978. – 175 с.

26. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.

27. Новиков А.М. Научно-экспериментальная работа в образовательном учреждении. – М., - 1998. – 134 с.

28. Новиков Д.А. Статистические методы в педагогических исследованиях. – М., - 2004. – 67 с.
29. Общая и профессиональная педагогика: учебное пособие. / Под ред. В.Д.Симоненко. – М.: Вентана-Граф, 2006. – 368 с.
30. Остапенко А.А. Моделирование многомерной педагогической реальности: теория и технологии. - М.: Народное образование; НИИ школьных технологий, 2005. - 384 с.
31. Педагогика. / Под ред. В.А. Слостенина. – М., 2002. – 39 с.
32. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений. / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Лещенко, Е.Н. Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 1997. – 74 с.
33. Педагогический энциклопедический словарь. – М.: Научное издательство «Большая Российская энциклопедия», 2002. – 528 с.
34. Позняк И.П., Малашевич В.В. Организация и методика обучения в профтехучилищах.- Минск: Вышэйшая школа, 1983.
35. Пономарев Я.А. Психология творчества и педагогика. – М.: Просвещение, 1976. – 187 с.
36. Приказ и.о. Министра образования и науки Республики Казахстан от 21 декабря 2007 года N 644. «Об утверждении Типовых правил деятельности методического (учебно-методического, научно-методического) совета и порядок его избрания» // Казахстанская правда. – 2007. – с.12
37. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года №338 «Об Утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц». // Казахстанская правда. – 2009. – с.12
38. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 года № 83 «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогических работников и приравненных к ним лиц, занимающих должности в организациях образования, реализующих программы технического и профессионального, послесреднего образования».

// Казахстанская правда. – 2016. – с.12

39. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 29 ноября 2007 года N 583. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 13 декабря 2007 года N 5036 «Об утверждении Правил организации и осуществления учебно-методической и научно-методической работы» // Казахстанская правда. – 2007. – с.12

40. Психолого-педагогический словарь. / Автор-составитель В.А. Мижериков. – Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. – 272 с.

41. Роденкова Т.Н. Организация деятельности методических центров в новых условиях хозяйствования. – М., 1992. -29 с.

42. Светлов, В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях. - М.: Росток, 2003. – 88 с.

43. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении подсистемами. – М., 1999. – С.55.

44. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. – М.: Магистр, 1997. – 165 с.

45. Соболева Е.А. Создание мотивационной среды в образовательном учреждении для повышения эффективности работы педагогов // Экономика и социум. – 2015. - №6. – с. 7-14

46. Советский энциклопедический энциклопедия, 1981. – С. 1077.

47. Советский энциклопедический энциклопедия, 1982. – С. 1059.

48. Сомова Т.И., Концепция инновационной программы развития. // Все для администратора школы. – 2015. – с.32

49. Сосонко В.Е. Учебно-методическое и организационное обеспечение контроля качества подготовки специалистов. // Среднее профессиональное образование. – 2002. - №7. – С. 19.

50. Социология управления. / Под ред. В.И.Башмакова, Р.В.Ленькова. – М:Юрайт, 2014. – 40с.

51. Среднее профессиональное образование. Сборник нормативных правовых документов. / Сост. П.Ф. Анисимов и др. – М.: Научно-

методический центр среднего профессионального образования. – М., 1999. – 176 с.

52. Степанов С.В. Модернизация технологического обеспечения образовательного процесса в системе подготовки менеджеров образования. - // Народное образование в XXI веке: Материалы международной юбилейной научно-практической конференции. – М.: МПУ, 2001. – Вып. 1. – С. 45-46.

53. Терентьев В.К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента. – М., 2002. – 48 с.

54. Терюкова А.Е. Организация методической службы. // Среднее профессиональное образование. – 2002. - №8. – С.38.

55. Указ Президента Республики Казахстан от 7 декабря 2010 года № 1118 «Об утверждении Государственной программы развития образования Республики Казахстан на 2011 - 2020 годы» // Казахстанская правда. – 2010.- №238 - с. 12

56. Управление развитием школы. / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995; гл. 3.

57. Фоменко С.Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности Автореф. дисс. ... канд. пед. наук. – Екатеринбург, 2008. – 21 с.

58. Фоменко С.Л. Концепция и модель профессионального становления и развития педагогического коллектива современной школы Автореф. дисс. ... доктор. пед. наук. – Москва, 2012. – 52 с.

59. Хавроничев В.И. Управленческое решение: поиск и реализация. // Директор школы. Экспресс-опыт. – 1999. – Вып.1.

60. Шакуров Р.Х. О создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе педагогов. – Минск: Вышэйшая школа, 1980. – 97 с.

61. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М., 1990. – 94 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации. (Методика Томаса):

Инструкция: В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Стимульный материал (вопросы).

- 1 А/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. Б/ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.
- 2 А/ Я стараюсь найти компромиссное решение. Б/ Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
- 3 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 4 А/ Я стараюсь найти компромиссное решение. Б/ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5 А/ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 А/ Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя. Б/ Я стараюсь добиться своего.
- 7 А/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно. Б/ Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.
- 8 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 9 А/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. Б/ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10 А/ Я твердо стремлюсь достичь своего. Б/ Я пытаюсь найти

компромиссное решение.

11 А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12 А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. Б/ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13 А/ Я предлагаю среднюю позицию. Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

14 А/ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Б/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

15 А/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения. Б/ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16 А/ Я стараюсь не задеть чувства другого. Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 А/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. Б/ Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19 А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Б/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20 А/ Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия. Б/ Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21 А/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. Б/ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 А/ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим. Б/ Я отстаиваю свои желания.

23 А/ Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. Б/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 А/ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям. Б/ Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

25 А/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов. Б/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26 А/ Я предлагаю среднюю позицию. Б/ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

27 А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. Б/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б/ Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29 А/ Я предлагаю среднюю позицию. Б/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30 А/ Я стараюсь не задеть чувств другого. Б/ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест « Уровень конфликтности личности»

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

- А) нет
- Б) когда как
- В) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, 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 развития коллектива на год вперед и убедил бы членов коллектива в ее перспективности
- Б) изучил бы, кто есть кто, и установил контакт с лидерами
- В) чаще советовался бы с людьми.

6. В случае неудач какое состояние для вас 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 в глаза сказать горькую правду, чем промолчать?

- А) да
- Б) скорее всего, да
- В) нет.

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

- А) раздражительность
- Б) обидчивость
- В) нетерпимость критики других.

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. С чем вам чаще всего приходится бороться?

- А) с несправедливостью
- Б) с бюрократизмом
- В) с эгоизмом

13. Что для вас наиболее характерно?

- А) недооценивать
- Б) оценивать свои способности объективно

В) переоценивать свои способности.

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

А) излишняя инициатива

Б) излишняя критичность

В) излишняя прямолинейность.