



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра подготовки педагогов профессионального обучения и предметных  
методик

**КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА  
ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

Магистерская диссертация  
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»

Проверка на объем  
заимствований:  
82,14% авторского текста

Работа допущена к защите  
«25» 02 2020 г.  
зав. кафедрой ППОиПМ

Выполнил (а):  
студент(ка) группы ЗФ-309/169-2-1Кст  
Смаилова Жаксыгуль Сергеевна

Научный руководитель:  
Лапчинская И.В., кандидат  
педагогических наук, доцент

Челябинск  
2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА I. Теоретико-методологические основы управления конфликтами в педагогическом коллективе.....	9
1.1. Сущность и содержание понятий «конфликт», «педагогический конфликт» .....	9
1.2. Виды, причины и условия возникновения конфликтов в педагогическом коллективе.....	24
1.3. Этапы, методы и формы управления конфликтами в педагогическом коллективе.....	33
Выводы по главе 1.....	42
ГЛАВА II. Опытнo-экспериментальная работа по управлению конфликтами в КГУ «Денисовская средняя школа № 1» отдела образования акимата Денисовского района (Р. Казахстан) .....	44
2.1. Результаты диагностики конфликтов в педагогическом коллективе КГУ «Денисовская средняя школа № 1» .....	44
2.2. Рекомендации по применению методов решения конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом КГУ «Денисовская средняя школа № 1» .....	59
Выводы по главе 2.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Происходящие в современной социальной жизни инновационные процессы, изменение ценностей и ориентаций, рост потребности в индивидуальной активности и ответственности склоняют работников систем образования к пересмотру концептуальной системы взглядов на профессиональные подходы обучения в учебных заведениях, а также на духовное и профессиональное непрерывное становление личности педагогов в условиях конфликтов в педагогическом коллективе.

Конфликт сегодня активно изучается многими исследователями (В.В. Авдеев, Ф.М. Бородкин, Н.Ф. Вишнякова, Н.И. Гуткина, А.А. Дмитриев, А.И. Донцов, А.Н. Елизаров, А.К. Зайцев, А.С. Гребенюк и др.) однако модель формирования психологического реагирования педагогов в ситуации педагогического конфликта рассматривает значительно реже конфликтов студентов и учеников. Так, комитет по надзору и подготовке психологов-консультантов США выделяет самопонимание в числе прочих, профессионально важных качеств любого педагога в коллективе. Л.С. Братченко пишет о кризисе современной практической психологии вследствие неправильного формирования «профессионального сознания» в процессе обучения студентов и молодых специалистов, как индивидуумов педагогического коллектива.

Р. Кочюнас говорит о том, что педагог должен быть открыт собственному опыту, обладать развитым самосознанием. Е.Н. Волков считает, что у педагога понимание не может существовать без самопонимания, и как следствие, без самопонимания и без осознания своего места в группе, педагогу сложно выработать собственную модель реагирования на возникшие конфликты собственных интересов с интересами других педагогов в коллективе.

Актуальной становится проблема выявления психолого-педагогических условий для успешной адаптации юных специалистов-педагогов в коллективе более старших и опытных сотрудников. Разница условий и времени обретения педагогических знаний, углубляет полярность интересов и понимания педагогического процесса, что неизбежно ведет к скрытой или явной борьбе мотивов в педагогическом коллективе. Интерес к самопониманию педагога обусловлен, в первую очередь, сложной природой профессиональной деятельности, регуляция которой не может быть осуществлена лишь на функциональном или операциональном уровне. Многоаспектность предъявляемых требований, которым должен соответствовать профессиональный педагог, и разнообразие задач, которые он должен уметь решать, обуславливают значимость проблемы профессиональной подготовки будущих специалистов-педагогов. Процесс подготовки и развития потенциального специалиста, отличающегося высоким уровнем понимания себя и окружающих, способного познавать и постоянно развивать свой внутренний мир (что выступает фактором, способствующим профессиональной и личностной самореализации), является актуальной задачей как для общества вообще, так и для конкретной образовательной организации, в частности.

Таким образом, мы считаем, что процесс становления и развития педагога связан с формированием у него профессионального самопонимания и образования индивидуальной модели реагирования в ситуации конфликта внутри педагогического коллективе.

Узнавая в процессе обучения профессионально важные качества, необходимые для качественного овладения профессией, постигая ценности, идеалы и смысл профессиональной деятельности, пропуская их через самопонимание, педагог, тем самым, формирует для себя приемлемые формы поведенческого реагирования в условиях конфликтов и их соответствие собственным ценностям, своим способностям в коллективе.

В зарубежной психологической науке конфликт рассматривается в рамках психоанализа, гуманистической психологии, в работах Дж.Г. Скота, В. Дэна, Р. Фишера и др.

В отечественной психологии в философском контексте изучением группового конфликта личности занимались Б.А. Амирова, С.О. Баянкулова, Р.Б Гительмахер, А.А Дмитриев, С.В Кудрявцев, Р.Ш. Сабинова и др.

Современные исследователи достаточно широко и глубоко исследуют конфликт в зависимости от профессиональной направленности личности человека, но недостаточно исследований посвящено изучению развития формирования реагирования в ситуациях педагогического конфликта коллектива в процессе подготовки специалистов, что обуславливает актуальность выбранной нами темы исследования.

В связи с этим в качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между потребностью психологической теории и практики в знании средств развития профессионального разрешения конфликтов специалистов в педагогическом коллективе, позволяющем выявить новые резервы эффективности их профессиональной подготовки, и недостаточной разработанностью данной проблемы в научной литературе.

Исходя из этого, **цель исследования** состоит в том, чтобы выявить существующие конфликты в педагогическом коллективе образовательной организации и предложить пути их решения.

**Объект исследования** – система руководства педагогическим коллективом.

**Предметом исследования** являются пути и методы решения конфликтов в педагогическом коллективе.

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

1. раскрыть сущность и содержание понятия «конфликт», «педагогический коллектив»;
2. рассмотреть виды, особенности, условия возникновения конфликтов;
3. выявить этапы, формы и методы управления конфликтами в

педагогическом коллективе;

4. исследовать состояние конфликтов в педагогическом коллективе КГУ «Денисовская средняя школа № 1» отдела образования акимата Денисовского района;
5. разработать рекомендации по применению методов решения конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом КГУ «Денисовская средняя школа № 1» отдела образования акимата Денисовского района;

**Гипотеза исследования:** решение конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом КГУ «Денисовская средняя школа № 1» будет успешным, если применять следующие методы:

- составление карты конфликта;
- структурный метод (правильное распределения функций, прав и ответственностей);
- социальное планирование (выявление факторов, от которых зависит психоэмоциональное состояние педагога и готовность к активной деятельности) и др.

**Теоретико-методологической основой** исследования являются: принцип детерминизма, являющийся закономерностью зависимости психических явлений от формирующих их условий и факторов (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн); теория деятельности и деятельностного подхода к развитию личности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Д.И. Фельдштейн); положения, рассматривающие профессиональное становление личности (Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Н.В. Кузьмина, Л.М. Митина, Ю.П. Поваренков, В.Д. Шадриков и другие); концепция стратегии поведения человека в конфликтной ситуации - приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество, избегание (К.Томаса и Дж. Муттона); положения о самопонимании как характеристике социального становления личности (К.А. Абульханова-Славская, В.В. Знаков, Б.В. Кайгородов, Б.Ф. Ломов).

В исследовании применялись следующие **методы исследования**: теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования, сравнительный метод, анкетирование, психологическое тестирование, анализ продуктов деятельности, психолого-педагогический эксперимент, методы математико-статистического анализа данных.

**Этапы и экспериментальная база исследования.** Исследование состояло из двух этапов. На начальном этапе эксперимента изучалась теория в научной литературе; выявлялись проблемы возникновения конфликтов; анализировались исторические аспекты данной проблемы; обосновывалась актуальность темы исследования; определялась рабочая гипотеза. Осуществлялась экспериментальная работа по исследованию возникновения конфликтов и.

На втором этапе эксперимента осуществлялась поисковая работа по нахождению эффективных путей и методов разрешения конфликтов в образовательной организации.

Экспериментальной **базой** исследования явилось образовательное учреждение КГУ «Денисовская средняя школа № 1» отдела образования акимата Денисовского района (Р. Казахстан).

**Новизна** данного исследования заключается в том, на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный практический анализ конфликтов в образовательной организации КГУ «Денисовская средняя школа № 1», и на его основе разработаны пути преодоления конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в том, что уточнена сущность и специфика понятий «конфликт», «педагогический коллектив», «управление конфликтами в педагогическом коллективе»; выявлены конфликты, возникающие в процессе управления коллективом школы; разработаны рекомендации для руководителей образовательной организации по разрешению конфликтов в педагогическом коллективе.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что были получены результаты эмпирического исследования конфликтов в педагогическом коллективе КГУ «Денисовская средняя школа № 1», разработаны рекомендации по разрешению конфликтов в педагогическом коллективе; полученные результаты могут быть использованы при организации учебно-воспитательного процесса по подготовке профессиональных педагогических кадров, при чтении общих и специальных курсов по психологии межличностных отношений, конфликтологии, по психолого-педагогическим дисциплинам, в практической работе педагогов и руководителей образовательных организаций.

**Структура магистерской диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы, приложения.



# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1. Сущность и содержание понятий «конфликт», «педагогический конфликт»

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].

Понятие «конфликт» в современной научной литературе трактуется по-разному. Например, среди зарубежных исследователей широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Коузером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой

целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника [19].

Это определение описывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер, при этом, авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Л.Г. Здравомыслов понимает конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточку социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [19].

Ю.Г. Запрудский понимает социальный конфликт как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству [26].

А.В. Дмитриев под социальным конфликтом обычно понимает тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны [19].

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в

сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [33].

Иными словами, конфликт - это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций. Конфликт - есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Как отмечают исследователи в области конфликтологии, основой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри самой личности. 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 породить 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.

В психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Человек вступает в конфликт в значимой для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности её изменить (при этом действия принимают форму атаки или обороны), но обычно старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают

внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

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

В общем случае чаще всего речь идёт о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт). Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [33].

Как отмечает Шаленко В.Н., 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 [61]. Этот тип, пожалуй, самый распространённый. 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. Чаще всего такой конфликт представляет собой борьбу руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю [61].

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

бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений [19].

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними 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.

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

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Объективные связаны с реально существующими проблемами, недостатками, нарушениям, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Субъективные же обусловлены расхождением личных оценок тех или иных событий или отношений между людьми. Таким образом, в одних случаях можно говорить о наличии у конфликта определённого объекта; в других – о его отсутствии. Мнения, имеющие место во взглядах и оценках людей, составляют предмет конфликта, и тогда говорят о предметных конфликтах; но эти различия могут быть мнимыми. Например, если люди просто по-разному выражают своё 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 её основах, они получили название деловых. Субъективные же конфликты, порождаемые, в сущности, бьющими через край эмоциями людей, называются ещё 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 создаётся, следовательно, нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов. При конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, а деструктивные при этом, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей. Законы

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

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога – труд индивидуальный. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях: «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [67].

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 детьми, но и взрослыми (коллеги, администрация).

Рассмотрим причины возникновения межличностных конфликтов, придав им возможную меру обобщенности: 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 неподтверждение ролевых ожиданий; обострение межличностных взаимодействий взаимоотношений может возникнуть из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с товарищами, коллегами; в основе конфликтных отношений могут лежать предметно-деловые разногласия [60]. С одной стороны, они нередко способствуют совместной деятельности, поиску возможных путей сближения точек зрения, но с другой – могут служить простым камуфляжем, внешней оболочкой; причиной межличностных и межгрупповых конфликтов является расхождение норм общения и поведения. Подобная причина может вызвать конфликты между личностью и группой, представителями различных регионов этнических групп; конфликт мгновенной эмоциональной разрядки; следующая возможная причина конфликтов – это конфликты из-за относительной психологической несовместимости людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом; конфликт ценностей [60].

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов.

1. Конфликты, связанные с организацией труда учителей;
2. Конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
3. Конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения [67].

Конфликт «Учитель-Администратор» является очень распространенным и наиболее трудно преодолемым. Выделим специфические причины конфликтов «Учитель-Администратор»: недостаточно четкое разграничение между самими администраторами школы сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога; жесткая регламентация школьной жизни, оценочно-



императивный характер применения требований; перекладывание на учителя «чужих» обязанностей; незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью учителя; неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития; частая смена руководства; недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога; нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда учителя; неравномерная загруженность учителей общественными поручениями; нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога; предвзятое отношение учителя к ученикам; систематическое занижение оценок; самовольное установление учителем количества и форм проведения проверки знаний учащихся, не предусмотренных программой и резко превышающих нормативную учебную нагрузку детей.

О наиболее существенных причинах конфликтов между учителями и директорами, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем управления является нехватка опыта руководящей работы большинства директоров школ.

При достаточно большом опыте преподавательской деятельности, у многих из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности.

Для учителей наибольшую 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 учителя не нашли своего категорического подтверждения. Чем это можно объяснить? На наш взгляд, высокой гражданской ответственностью нашего учительства, что соответствует его социальному предназначению как интеллигенции, а также обреченностью на ту зарплату, которую они получают.

Как показывают современные исследования, директора школ отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами учительских коллективов. Учителя 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 директора школ не имеют объективного представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и учительскими коллективами. Исследование показало, что директора школ имеют весьма ограниченный арсенал инструментальных средств регуляции конфликтов [67].

Сегодня установлено, что учителя в возрасте от 40 до 50 лет часто воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у учителей 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 [67].

Каждый пятый учитель считает достаточно сложной обстановку в педагогическом коллективе. Большинство же директоров считают, что существующие конфликты не дестабилизируют работу коллектива. Это еще раз подтверждает недооценку руководителями школ существующей проблемы конфликтов в педагогических коллективах.

Анализ взаимоотношений, сложившихся в педагогических коллективах, проведенный многими учеными, показал, что большинство учителей (37,9 %) отметило, что у них сложились дружественные отношения с администрацией школы и (73,4 %) опрошенных учителей отметило, что у них дружественные отношения с коллегами по работе.

Специфические причины конфликтов «Учитель-учитель».

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

предметы (например, между физиками и словесниками); между учителями, преподающими один и тот же предмет; между учителями, имеющими звание, должностной статус (учитель высшей категории, руководитель методического объединения) и не имеющими их; между учителями начальных классов и среднего звена; между учителями, чьи дети учатся в одной школе и др.

Специфическими причинами конфликтов между учителями, чьи дети учатся в школе, могут быть: недовольство учителей отношением к их собственному ребенку своих коллег; недостаточная помощь и контроль за собственными детьми педагогов-матерей в силу огромной профессиональной занятости; особенность положения ребенка учителя в школьном социуме (всегда «на виду») и переживание по этому поводу матери-педагога, создающее вокруг нее постоянное «поле напряженности»; за пределами частое обращение учителей к коллегам, чьи дети учатся в школе, с просьбами, замечаниями, жалобами по поводу поведения и учебы их ребенка.

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

Каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Рассмотрим, к примеру, возможные причины конфликтов между начинающим специалистом и учителем с большим стажем работы в школе. Непонимание роли жизненного опыта в оценке окружающего, особенно поведения и отношения к учительской профессии молодых педагогов, приводит нередко к тому, что учитель, 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 учителями со стажем, с другой стороны – завышенная самооценка, профессиональные промахи молодых учителей могут служить причинами конфликтов между ними [5; 11].

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Учитель-учитель» является одним из перспективных направлений исследования педагогических конфликтов в школе.

Представляется важным обозначение структуры причин, провоцирующих проявление конфликтного состояния как личности ученика или педагога, так и самого школьного социума. 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 характер его последствий.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям: конструктивные и деструктивные. Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие конфликты. Зная причины и условия школьных конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с

совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов.

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

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

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

вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом.

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

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

Поэтому, чем яснее нормы сотрудничества (зафиксированные в официальных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, обычаях и традициях), тем меньше условия для возникновения споров и конфликтов среди участников общей деятельности. При отсутствии четких норм такая деятельность становится неизбежно конфликтогенной. В целом повышение степени общности деятельности и усложнение взаимодействия ее участников ведут к усилению требований к уровню их совместимости. Когда взаимодействие становится очень сложным, видимо, возрастает вероятность возникновения неувязок и недоразумений. Последние могут быть исключены лишь при высокой степени совместимости членов группы. Но общая деятельность обладает свойством формировать и противоконфликтные механизмы: она способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других. Видимо, при усложнении общей деятельности нередко наблюдается лишь временное повышение, степени повышения конфликтности членов группы. Отсюда следует, что конфликтность в определенных случаях может выступать как показатель

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

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

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

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

Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне: педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения. Что касается функциональных факторов, то они, видимо, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными.

Трудностью управления педагогическим коллективом является то напряжение, которое испытывают субъекты деятельности при решении определенной задачи. Наиболее трудными для решения являются социально-психологические задачи.

Директорам школ труднее всего дается: обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе учителей; решение задач

формирования общественного мнения в педагогическом коллективе; критическое отношение учителей к недостаткам друг друга; воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию; анализ уроков; осуществление контроля и раскрытия творческих способностей учителей; стимулирование их трудовой активности; сплочение коллектива; регулирование взаимоотношений в нем; организация директором своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых.

## **1.2 Виды, причины и 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, методы и формы 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 влияния 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.

Сколько 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 1 ГЛАВЕ

В результате проведенного анализа литературы по проблеме исследования уточнены понятия «конфликт», «педагогический конфликт», определены виды и особенности возникновения конфликтов, а также выявлены наиболее эффективные методы разрешения конфликтов.

Понятие «конфликт» в современной научной литературе трактуется по-разному.

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.

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.

В педагогической среде конфликт – часто встречаемое явление.

Можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов:

- конфликты, связанные с организацией труда учителей;
- конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
- конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Нами выявлено, 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 обеих из сторон, апробировать необходимые методы для управления конфликтами.

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.

## **ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В КГУ «ДЕНИСОВСКАЯ СРЕДНЯЯ ШКОЛА № 1» ОТДЕЛА ОБРАЗОВАНИЯ АКИМАТА ДЕНИСОВСКОГО РАЙОНА (Р. КАЗАХСТАН)**

### **2.1. Результаты диагностики конфликтов в педагогическом коллективе КГУ «Денисовская средняя школа № 1»**

Целью настоящей работы было - определить наличие конфликтов и предложить методы их решения в педагогическом коллективе.

Первым этапом экспериментальной работы было изучение научной литературы; выявление проблемы возникновения конфликтов; анализ исторических аспектов данной проблемы; обоснование актуальности темы исследования; определение рабочей гипотезы. Осуществлялась экспериментальная работа по исследованию конфликтов и нахождению эффективных путей и методов управления ими.

На втором этапе эксперимента осуществлялся поиск методов разрешения конфликтов в педагогическом коллективе.

Экспериментальной базой исследования явилось образовательное учреждение КГУ «Денисовская средняя школа № 1» отдела образования акимата Денисовского района (Р. Казахстан).

В исследовании приняло участие 30 педагогов.

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 школы.

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, пытаются 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 неприемлемы 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;

- тест на оценку уровня конфликтности, позволяющий способы реагирования человека в конфликтной ситуации;

- тест на определение индекса групповой сплоченности Сिशора;

- анкета на исследование типа организационной культуры.

Методика «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях».

Данная методика разработана К. Томасом и предназначен для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия. В России тест адаптирован Н.В. Гришиной.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делает акцент на следующих аспектах: исследование формы поведения в конфликтных ситуациях, характерных для людей; какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях автор применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:



1. соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
2. приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
3. компромисс;
4. избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
5. сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. В своем Опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

По данным результатам проведенного исследования по методике К. Томаса, определяющего стиль поведения в конфликтной ситуации, самым распространенным стилем поведения в конфликтной ситуации в КГУ «Денисовская средняя школа № 1» 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% (Рисунок 1).

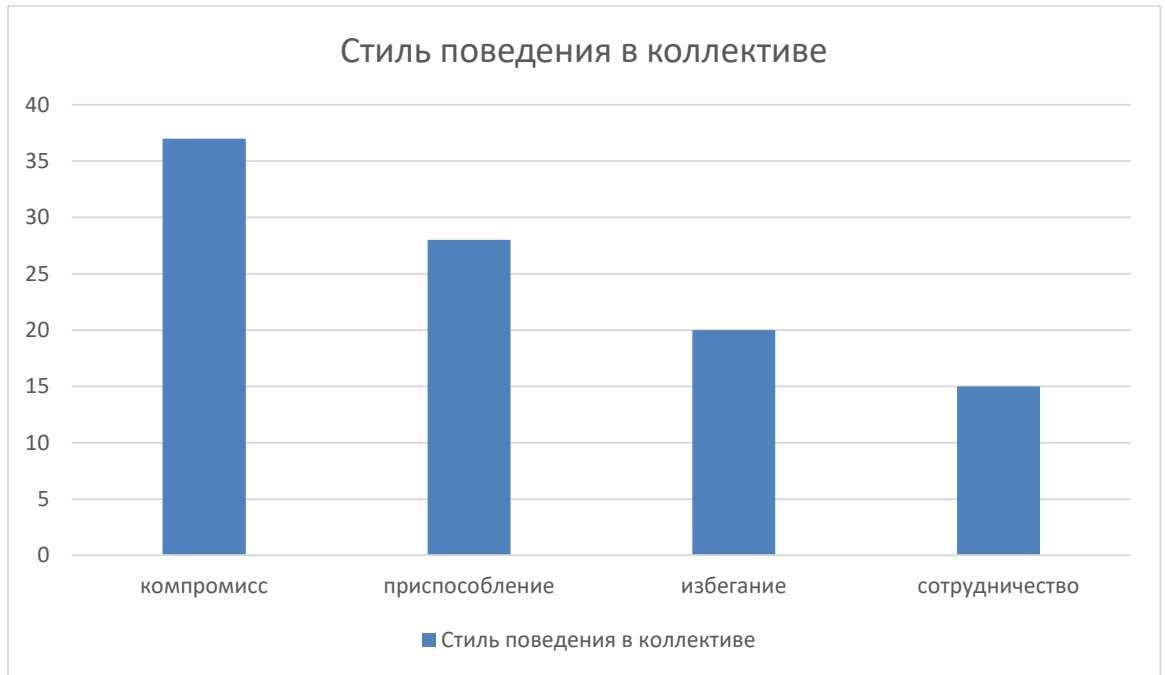


Рисунок 1 - Стили поведения в коллективе

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 школы по поведению в конфликтной ситуации, а также о высокой адаптации каждого члена группы коллектива к совместной деятельности.

Следующим этапом работы было изучение уровня конфликтности личности, который позволил определить, как в каждом отдельном случае, так и общий уровень конфликтности коллектива (Рисунок 2).

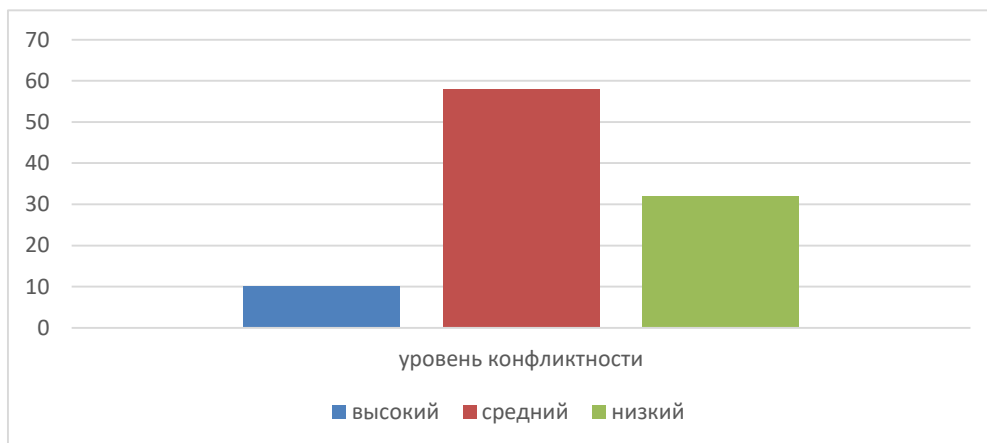


Рисунок 2 – Уровень конфликтности коллектива

Анализ результатов изучения уровня конфликтности педагогического коллектива показал, что 10% педагогов 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.

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 (Рисунок 3).

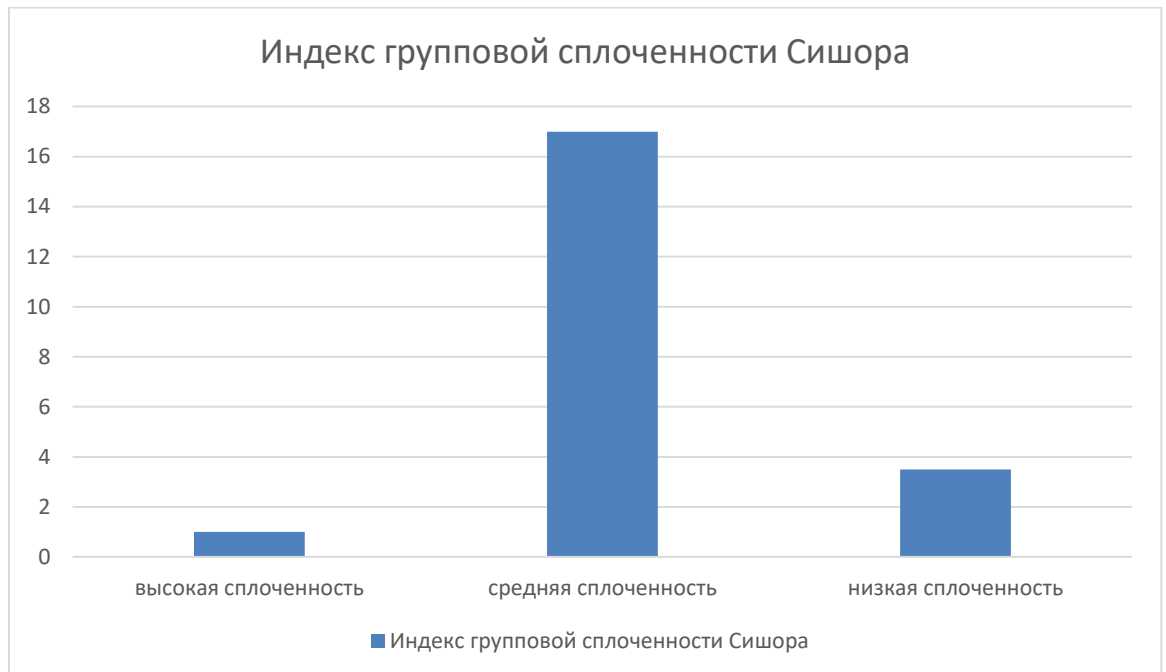


Рисунок 3 – Индекс групповой сплоченности

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.

Мощным инструментом для построения коллектива, его сплочения, в образовательном учреждении является организационная культура. Поэтому с целью получения наиболее полного представления о конфликтности в педагогическом коллективе было проведено исследование организационной культуры. В данном исследовании использовалась методика построения графического профиля организационной культуры, базирующаяся на одной из принятых сегодня в мировой практике типологии Ч. Хэнди.

Методика представляет собой анкету с вопросами, предусматривающих ответы респондентов о состоянии организационной культуры в учреждении не только с учетом существующего состояния дел, но и перспектив развития. Испытуемым предлагалось оценить каждый вопрос относительно «Настоящего» и «Будущего», выбрав один из предложенных ответов: «Да», «Скорее да», «Скорее нет», «Нет».

Анализ положительных ответов позволяет выявить доминирующий тип организационной культуры. Коротко охарактеризуем четыре предложенных типа организационной культуры.

1. Ролевая – культура, в условиях которой каждый член организации выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями и только ему присущую роль.

2. Организационная культура «ордена» – культура бесспорного лидера - руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи - решающим фактором всех достижений и побед.

3. «Командная» организационная культура – культура, при которой устремления и помыслы каждого направлены на выполнение одной определенной задачи, стоящей перед организацией.

4. Организационная культура индивидуальности – культура предпочтения независимости и автономности в работе учителя, где главным критерием являются личные достижения.

Результаты ответов представлены в Таблице 1.

Преимущественные положительные ответы дают возможность выявить устремленность педагогического коллектива к определенному типу организационной культуры.

Таблица 1 - Результаты исследования по выявлению организационной культуры КГУ «Денисовская средняя школа № 1»

Тип организационной культуры	Настоящее				Будущее			
	да	скорее да	скорее нет	нет	да	скорее да	скорее нет	нет
<b>Ролевая культура</b>								
1. Ваша деятельность строго регламентирована администрацией и документами?	15	8			9	8	6	
2. В вашем ОУ существует единый порядок планирования?	11	6	6		12	11		
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?	11	5	7		9	6	8	
4. Работает ли администрация с педагогами по повышению их профессионального мастерства?	8	7	4	4	18	5		
<b>Культура «Ордена»</b>								
5. Часто ли вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?	17	4	2		6	6	6	5
6. Авторитет руководителя в вашем ОУ признается всеми членами коллектива?	8	6	6	3	17	6		
7. Считаете ли вы, что все решения должен принимать руководитель?	12	5	3	3	4	7	6	6
8. Все идеи	6	5	8	4	12	11		

руководителя разделяются и поддерживаются?								
<b>Командная культура</b>								
9. Есть ли в вашем ОУ творческие группы?	9	8	6		23			
10. Администрация видит в педагогах равных партнеров?	6	5	8	4	18	5		
11. Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?	9	8	6		23			
12. Педагоги активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?	9	8	6		16	7		
<b>Культура индивидуальности</b>								
13. Имеете ли вы возможность работать автономно?	6	2	9	6	6	6	7	4
14. Можете ли вы работать над интересующей вас проблемой?	11	12			11	12		
15. Коллеги прислушиваются к вашему мнению?	8	15			15	8		
16. Считаете ли вы, что для качественной работы вам совершенно не нужен контроль администрации?	3	12	5	3	3	12	5	3

Для выявления преобладающего типа организационной культуры данные графы «Да» суммируем с данными графы «Скорее да» с коэффициентом 0,5. Полученные результаты вносятся в матрицу (Таблица 2), после чего строится графический профиль настоящего и графический профиль будущего.

Таблица 2 - Матрица результатов графического профиля организационной культуры образовательной организации

<b>№ вопроса</b>	<b>Настоящее</b>	<b>Будущее</b>
1.	19	13
2.	14	17
3.	13,5	12
4.	11,5	20,5
5.	19	9
6.	11	20
7.	14,5	7,5
8.	8,5	17,5
9.	13	23
10.	8	20,5
11.	13	23
12.	13	19,5
13.	7	9
14.	17	17
15.	15,5	19
16.	9	9

На основании полученных результатов обработанных ответов педагогов были построены графические профили настоящего и будущего (желаемого) состояния образовательной организации. Способом наложения профилей нами был выявлен так называемый профиль несоответствия организационной культуры учреждения (Рисунок 4), где можно увидеть



скрытые и явные тенденции, целесообразность и нецелесообразность определенных управленческих воздействий, потенциал и ресурсы развития коллектива в целом. Мониторинг развития коллектива, «как целостного организма» выявил следующие тенденции: наличие всех организационных культур в образовательной организации, что является нормой. Определились устойчивые группы педагогов, предпочитающих определенные способы взаимодействия и их количественный состав, выявились приоритетные предпочтения настоящего и желаемого состояния образовательной организации.

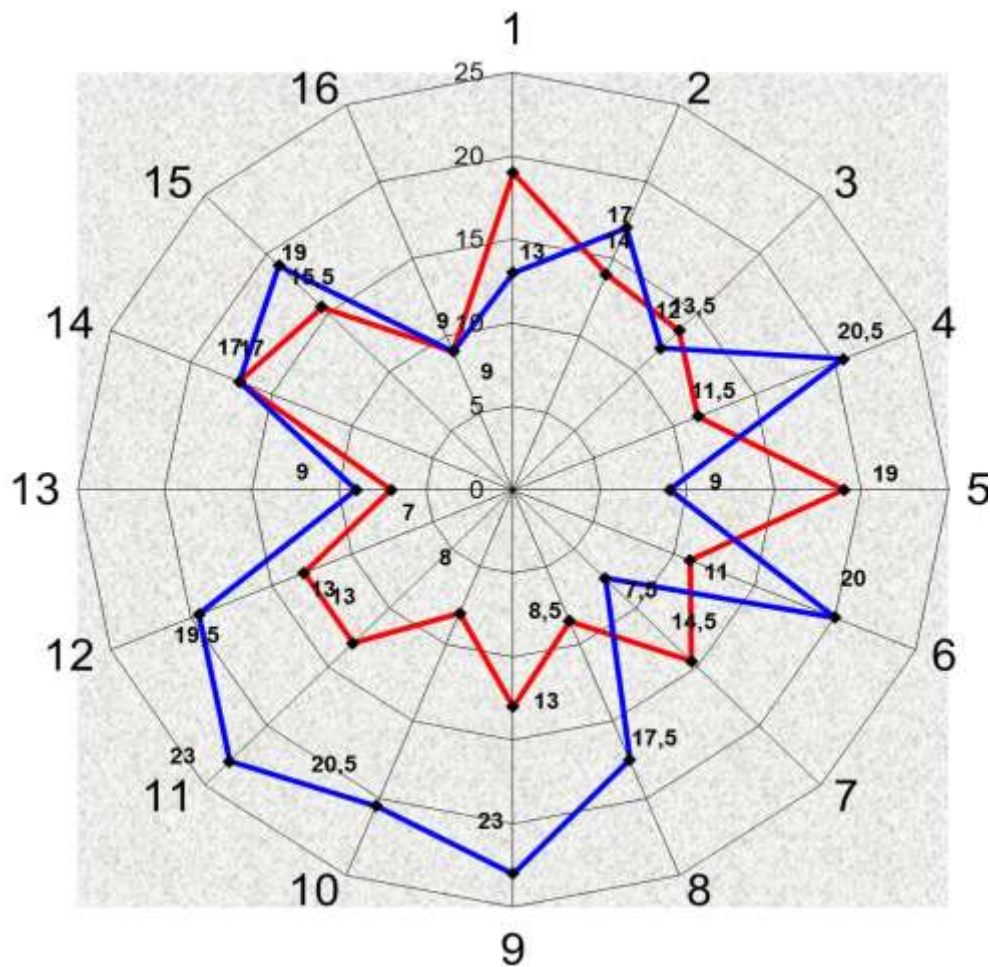


Рисунок 4 - Графический профиль несоответствия ОК (организационной культуры)

Ролевая культура 1-4;  
 Культура «Ордена» 5-8;  
 Командная культура 9-12;  
 Культура индивидуальности 13-16.

В целом, на этапе констатирующего эксперимента преобладающий тип организационной культуры образовательной организации не выявлен. Выявленный профиль несоответствия показал сильную потребность педагогов в изменении ситуации. Положительной тенденцией можно считать то, что коллектив желаемой культурой организации указал командную, что может говорить о сформировавшемся внутреннем желании, потенциале и имеющихся ресурсах развития коллектива в целом. На данные тенденции необходимо направить управленческие воздействия.

Выбор методов управления коллективом, обеспечивающих согласование личных и организационных целей и ценностей, должен учитывать тип формируемой организационной культуры.

Контроль процесса формирования и развития организационной культуры предполагает систематическое выявление в поведении педагогов отклонений от установленных в организации норм, анализ причин таких отклонений, выбор и реализацию способов корректировки трудового поведения.

Несмотря на стремление педагогов к совместной деятельности в команде, их ориентация на командную работу, становится очевидным необходимость выявления сотрудников, готовых на принятие определенных командных ролей для сплочения и командообразования коллектива.

По мнению автора теории групповых ролей М. Белбина, эффективность организации, действующей по принципу команды, гораздо выше, чем эффективность организации, действующей на основе конкуренции сотрудников. При этом каждый член команды воспроизводит некоторую модель поведения, соответствующую его роли. Учет этих ролей и их правильное соотношение и есть залог успешности командной работы.

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

## **2.2. Рекомендации по применению методов решения конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом КГУ «Денисовская средняя школа № 1»**

В предыдущем параграфе мы описали результаты диагностики конфликтов в КГУ «Денисовская средняя школа № 1». Вторым этапом работы было осуществление поисковой работы, направленной на составление рекомендаций по подбору методов для разрешения конфликтов в организации.

Как считают Х. Корнелиус и Ш. Фэйр, для более успешного разрешения конфликта нужно составить так называемую карту конфликта: 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. 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 щадящей, 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:

- 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 противоборство 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 регулированию конфликтов среди подчиненных.

В заключении мы подчеркнем стремление педагогов к совместной деятельности в команде, их ориентацию на командную работу.

Эффективность организации, действующей по принципу команды, гораздо выше, чем эффективность организации, действующей на основе конкуренции сотрудников. Таким образом, руководителю необходимо работать над формированием командного духа в педагогическом коллективе.

## 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.

В опытно-экспериментальной части работы было исследовано поведение сотрудников школы в конфликтной ситуации с помощью тест-опросника 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 педагогов.

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

Мы также провели исследование организационной культуры школы и выяснили, что преобладающий тип организационной культуры образовательной организации не выявлен.

Результаты исследования показали сильную потребность педагогов в изменении ситуации. Положительной тенденцией можно считать то, что коллектив желаемой культурой организации указал командную.

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

Анализ литературы по проблеме исследования показал, что понятие «конфликт» в современной научной литературе трактуется по-разному.

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.

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.

В педагогической среде конфликт – часто встречаемое явление.

Можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов:

- конфликты, связанные с организацией труда учителей;
- конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
- конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Кроме того, 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.

Нами выявлено, 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 обеих из сторон, апробировать необходимые методы для управления конфликтами.

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.

Опытно-экспериментальная работа осуществлялась на базе КГУ «Денисовская средняя школа № 1» отдела образования акимата Денисовского района (Р. Казахстан).

Целью экспериментальной работы было - определить наличие конфликтов и предложить методы их решения в педагогическом коллективе.

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;

- тест на оценку уровня конфликтности, позволяющий способы реагирования человека в конфликтной ситуации;

- тест на определение индекса групповой сплоченности Сिशора;

- анкета на исследование типа организационной культуры.

В исследовании приняли участие 30 педагогов.

Было исследовано поведение сотрудников школы в конфликтной ситуации с помощью тест-опросника 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 педагогов.

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

Мы также провели исследование организационной культуры школы и выяснили, что преобладающий тип организационной культуры образовательной организации не выявлен.

Результаты исследования показали сильную потребность педагогов в изменении ситуации. Положительной тенденцией можно считать то, что коллектив желаемой культурой организации указал командную.

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.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алишев Б.С. Причины конфликтов в педагогическом коллективе и способы их разрешения / Б.С. Алишев, Р.Х. Шакуров // Вопросы психологии. – 2010. - № 6. - С. 67-76.
2. Аллахвердова О.В. Конфликтология / О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов, Е.Н. Иванов, А.С. Кармин, А.В. Липницкий. - Санкт-Петербург. - 2000. – 310 с.
3. Андреев В.И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности / В.И. Андреев. - Казань: Изд-во КГУ. - 2012. - 238 с.
4. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. - Санкт-Петербург: Питер. - 2010. - 288 с.
5. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - Москва: Юнити. - 2013. - 551 с.
6. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник для студентов вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - М.: Инфра-М. - 1999. – 438 с.
7. Афанасьева Т.Н. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: методическое пособие / Т.Н. Афанасьева, Н.В. Немова; под. ред. Н.В. Немовой. - М.: АПКИПРО. – 2010. – 311 с.
8. Бабанский Ю.Б. Педагогика / Ю.Б. Бабанский. – М. - 1988. – 432 с.
9. Базелюк В.В. Теория и практика подготовки будущего учителя к управлению конфликтами в образовательном процессе школы: учеб. пособие / В.В. Базелюк. - Челябинск: ЧГПУ. – 1998. – 130 с.
10. Битянова М. Р. Социальная психология / М.Р. Битянова. - М.: Международная педагогическая академия. - 1994. - С. 49.
11. Бодалев А.А. Рабочая книга практического психолога: пособие для специалистов, работающих с персоналом / А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Г. Лаптев. - М.: Изд-во Ин-та психотерапии. - 2009. - 630 с.

12. Борисова Е.В. Коммуникативная компетенция - необходимое условие профессиональной подготовки студентов педагогического училища / Е.В. Борисова // 6 Царскосельские чтения: материалы Международной научно-практической конференции. - СПб. - 2002. - С. 120-123.

13. Борисова Е.В. Педагогическое общение в структуре становления профессионального мастерства учителя / Е.В. Борисова // Актуальные проблемы дошкольного, начального образования и пути повышения уровня компетентности педагогических кадров в условиях модернизации образования : материалы областной научно-практической конференции. – Астрахань. - 2013. - С. 250-252.

14. Боровик С. С. Конфликт и педагогическое воздействие / С.С. Боровик // Магистр і. Независимый психолого-педагогический журнал. - 1993. - № 6. - С. 36.

15. Борытко Н.М. Методология и методы психолого-педагогических исследований: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н.М. Борытко, А.В. Моложавенко, И.А. Соловцова ; под ред. Н.М. Борытко. – М.: Академия. - 2013. – 320 с.

16. Ботавина Р.М. Этика деловых отношений / Р.М. Ботавина. - М.: Финансы и статистика. - 2001. - С.13-15.

17. Быков К. Психолого-педагогический практикум: учебное пособие / К. Быков - Москва: Сфера. - 2006. - 128 с.

18. Веретенников О.Ю. МИСС-2000: Методика исследования структуры самосознания / О.Ю. Веретенников. – Мурманск: Изд-во Мурманск. гос. ин-та. - 2001. - 74 с.

19. Волина О.В. Методы адаптации персонала / О.В. Волина // Управление персоналом, 1998. - № 13. С. 14-23.

20. Волков Е. Н. Конфликт и психология как практическая наука: некоторые аспекты теоретико-практической целостности // Социальная мобильность и социальный конфликт / Е.Н. Волков. — Н. Новгород: Институт социологии РАН. - 1996. - С. 87-95.

21. Галушкина, М. Что мы знаем об учителе? / М. Галушкина // Эксперт. 6-12 ноября 2006. – № 41. – С. 106.
22. Данакин Н. С. Технология сотрудничества и противоборства / Н.С. Данакин, Л.Я. Дятченко. — Белгород, 1993. – 210 с.
23. Диагностика самоактуализации личности (А.В. Лазукин в адаптации Н.Ф. Калина) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.426-433.
24. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О.П. Елисеев. - СПб.: Питер. - 2015. - 560 с.
25. Журавлёв В. И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Журавлев. — М.: Российское педагогическое агентство. - 1995. — 184 с.
26. Зароченцев К. Д. Экспериментальная психология : учебник / К.Д. Зароченцев, А.И. Худяков. — М. : Проспект. - 2015. — С. 51. — 208 с.
27. Зверева М.В. О понятии «дидактические условия» // Новые исследования в педагогических науках / М.В. Зверева. - М.: Педагогика. - 1987. - №1. - С. 29-32.
28. Зеер Э. Ф. Психология профессий / Э.Ф. Зеер. — М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга. - 2003. – 167 с.
29. Иванова Е. А. Факторы развития самопонимания у подростков и юношества Внутренние и внешние детерминанты самопонимания // Прочность надежность и долговечность общественных и промышленных зданий и сооружений материалы научно-технического семинара / Е.А. Иванов. - Астрахань Издательство АИСИ, 2010. – С. 25-27.
30. К. Быков. Психология профессионального обучения / К. Быков. - М: Сфера. - 2006. - 128 с.
31. Кайгородов Б. В. // Ученые записки: Сб. науч. Трудов / Б.В. Кайгородов. — Астрахань. - 1996. – 112 с.
32. Кайгородов Б.В. Способы и механизмы самопонимания // тезисы межвузовской научной конференции «Россия на путях модернизации:

актуальные проблемы общественного развития» / Б.В. Кайгородов, А.Б. Карпачева. - Саратов: Изд-во ГОУ ВПО «Саратовская государственная академия права», 2005. – 78 с.

33. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики / А.В. Карпов // Психол. журн. - 2003. - Т. 24. - №5. - С. 45–47.

34. Кокрен У. Методы выборочного обследования / У. Кокрен. - М.: Статистика. - 1976. – 89 с.

35. Колесников А.Ю. Стиль общения между учителем и учениками как фактор повышения эффективности учебно-воспитательного процесса: историко-теоретический аспект : автореф. дис. . канд. психол. наук / А.Ю. Колесников. - М. - 1996. - 16 с.

36. Кондратьев М. Ю. Социальная психология закрытых образовательных учреждений / М.Ю. Кондратьев. - СПб. – 2005. – 230 с.

37. Корнилова Т. В. Экспериментальная психология: Учебник для МГУ им. М. В. Ломоносова, психологический факультет / Т.В. Корнилова. — М.: Юрайт. - 2013. - 640 с.

38. Коростылева Л.А. Пути профессиональной и личностной самореализации человека / Л.А. Коростылева. – СПб. - 2012. – 300 с.

39. Котова С.А. Адаптация в должности и освоение профессии учителя / С.А. Котова // Народное образование. - № 8. – 2010. - с.124.

40. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования / Р. Кочюнас. - М.: «Академический проект». - 1999. - 298 с.

41. Кошелев А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Альфа-Пресс. - М. - 2015. - 216 с.

42. Кружкова О. В. Социально-психологическое взаимодействие: учеб. пособие / О.В. Кружкова, О.Н. Шахматова. - Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та. - 2011. - 169 с.

43. Куприянов Б.В. Современные подходы к определению сущности категории «педагогические условия» / Б.В. Куприянов, С.А. Дынина //



Вестник Костромского гос. ун-та им. Н.А. Некрасова. - 2001. - №2. - С. 101-104.

44. Лимонова М.Ю. Профессиональное становление молодого педагога. Результаты социологического исследования, проведенного среди молодых специалистов и руководителей учреждений системы образования Тамбовской области / сост. Лимонова М. Ю. — Тамбов: ТОГОАУ ДПО «Институт повышения квалификации работников образования». - 2011.

45. Макаренко А. С. Педагогические сочинения в 8-ми томах / А.С. Макаренко. — М.: Педагогика. - Т. 1-8. Издание. - 2010.

46. Мартин Голдстейн. Как мы познаем. Исследование процесса научного познания / Мартин Голдстейн, Инге Ф. Голдстейн /Сокр. пер. с англ. А.Е. Петрова. – М.: Знание. - 1984. – 256 с.

47. Материал из сайта: <http://www.hr-portal.ru/article/princip-determinizma-v-psihologii>

48. Материалы интернет-сайта [websites.pfu.edu.ru](http://websites.pfu.edu.ru)

49. Немов Р.С. Психология: словарь-справочник: в 2 ч. / Р.С. Немов. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС. - 2011. – Ч. 2. - 352 с.

50. Никандров В. В. Наблюдение и эксперимент в психологии / В.В. Никандров. - СПб.: Речь. - 2013. - С. 78.

51. Огнетова И. Ю. К проблеме педагогического конфликта в высшей профессиональной школе // Теория и практика образования в современном мире: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.) / И.Ю. Огнетова. — СПб.: Реноме. - 2012. — С. 345-347.

52. Огнетова И. Ю. К проблеме педагогического конфликта в высшей профессиональной школе // Теория и практика образования в современном мире: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.) / И.Ю. Огнетова. — СПб.: Реноме. - 2012. — С. 345-347.

53. Парацевич Е.С. Педагогика: большая современная энциклопедия / сост. / Е.С. Парацевич. – Мн.: Современное слово. - 2005. – 720 с.

54. Писаренко В. Педагогическая этика / В. Писаренко, И. Писаренко. – Минск. - 1986. - С. 117.
55. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике / В.М. Полонский. – М.: Высш. шк. - 2014. – 512 с.
56. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. - М. - 1999. - С. 428-445.
57. Реан А.А. Психология человека от рождения до смерти / А.А. Реан. — М.: СПб. - 2009. – 547 с.
58. Рогаткина Т.А. Взаимодействие и конфликт в педагогическом процессе / Т.А. Рогаткина // Основы психологии и педагогики высшей школы. - № 4. - 2012. – С. 34-39.
59. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействия в педагогическом процессе / М. М. Рыбакова. – М.: Просвещение. -1991. - 128 с.
60. Самсонов Ю. Развитие школы: содержательные и управленческие аспекты: приложение к журналу «Директор школы» / Ю. Самсонов. - 2015. - №1. - С.20.- 21.
61. Селиванов В.С. Основы общей педагогики: Теория и методика воспитания: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. В.А. Сластенина. - М.: Издательский центр «Академия». - 2000. – 336 с.
62. Сластенин В.А. Целостный педагогический процесс как объект профессиональной деятельности учителя: учебное пособие / В.А. Сластенин, А.И. Мищенко. - М.: Прометей, 2001. – 200 с.
63. Фрейд З. Психология бессознательного: Сб. произведений / З. Фрейд. — М. - 1990. - 201 с.
64. Шакуров Р. Х. Причины конфликтов в педагогических коллективах и пути их преодоления / Р. Х. Шакуров, Б. С. Алишеров // Вопросы психологии. - 1986. - № 6. - С. 67–76.

**ПРИЛОЖЕНИЕ****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.

### 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. Их 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.