



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

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРЕТИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Управление конфликтами в дошкольной образовательной
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.03.01 Педагогическое образование

Направленность программы бакалавриата

«Дошкольное образование»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

69,44 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«04» февраля 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

 Б.А Артёменко

Выполнила:

студентка группы ЗФ-402-096-3-1

Никитина Анастасия Олеговна

Научный руководитель:

кандидат биологических наук, доцент

Артёменко Борис Александрович

Челябинск

2021

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Теоретические аспекты проблемы управления конфликтами в теории и практике управления	7
1.2. Управление конфликтами в дошкольной образовательной организации	15
1.3. Условия эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации	27
Выводы по 1 главе	35
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	36
2.1. Цели и задачи экспериментальной работы	36
2.2. Реализация условий эффективного управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении.....	42
2.3. Анализ и обобщение результатов экспериментальной работы	45
Выводы по 2 главе	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ	57

ВВЕДЕНИЕ

Российское образование уже второе десятилетие живет в условиях непрекращающегося реформирования. Меняются содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Образовательное учреждение – это организация, а значит, подобные вещи неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействиях работающих в ней людей.

Актуальность настоящего исследования определяется условиями модернизации системы образования, обновлением нормативной базы системы дошкольного образования (ФЗ №273 от 29.12.2012 «Об образовании в РФ», ФГОС дошкольного образования и т.д.) [40, 41]. В условиях освоения и внедрения новых требований, предъявляемых к системе дошкольного образования, происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности, возрастает роль психологического фактора, обостряется напряженность в сфере взаимоотношений, что, в конечном итоге, создает конфликтные ситуации в педагогическом коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Задача управления современным дошкольным образовательным учреждением – не только активизировать деятельность на реализацию обновленного содержания, овладение новыми подходами, но и изжить авторитарные формы общения и искать путь к отношениям на основе сотрудничества. Для управленца крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. От умения руководителя зависит установление климата, благоприятствующего личностному развитию и полноценному существованию всего педагогического коллектива. К настоящему времени

в науке накоплен значительный объем знаний, позволяющий исследовать проблему конфликта в различных аспектах.

Вопросы управления, в частности в аспекте управления конфликтами рассматриваются в работах А. Я. Анцупова, Н. В. Гришиной, Д. П. Зеркина, Я. П. Карашова, М. Ролла, М. М. Рыбакова, К. Хорни, Е. С. Черновой, R. H. Kilmann, K. W. Thomas и др.

Однако именно вопросы совершенствования управления трудовыми отношениям и на сегодняшний день недостаточно исследованы и требуют системного подхода в нахождении эффективных способов решений.

Исходя из этого, актуальной задачей в современных условиях является изучение теории управления конфликтами в образовательном учреждении, с построением оптимальных отношений между педагогами, что обеспечивается созданием благоприятного психологического климата.

На основе анализа научно-методической и психолого-педагогической литературы, изучения опыта работы образовательных организаций была определена и сформулирована проблема исследования, которая заключается в выявлении условий эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: «Управление конфликтами в дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: теоретически изучить и экспериментальным путем проверить условия эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: психологический климат в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: условия управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: успешное управление конфликтами в дошкольной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих условий:

- четкое распределение полномочий и организация труда персонала дошкольной образовательной организации;
- обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества.

Задачи исследования:

1. Провести ретроспективный анализ состояние изученности проблемы в теории и практике управления образовательными организациями.
2. Выявить критерии оценки эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.
3. Выявить и экспериментальным путем проверить эффективность условий управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

Теоретические методы: анализ литературных данных, сравнение и обобщение результатов исследования;

Эмпирические методы: анкетирование, беседа, наблюдение, педагогический эксперимент.

Этапы исследования.

На констатирующем этапе была изучена психолого-педагогическая и научно-методическая литература по проблеме исследования. Определен методологический аппарат исследования, уточнены показатели оценивания уровня психологического климата.

На формирующем этапе разрабатывались направления деятельности по управлению конфликтами и оптимизации психологического климата в дошкольной образовательной организации. Систематизировались и обобщались теоретические данные.

На контрольном этапе проводилась работа по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации, осуществлены анализ и обобщение данных экспериментальной работы, обработка и систематизация результатов эмпирического исследования, оформление выводов.

База исследования: исследование проводилось на базе МБДОУ «ДС № 22 г. Челябинска».

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявлены и апробированы на практике условия, эффективно влияющие на управление конфликтами и оптимизацию управления психологическим климатом в дошкольной образовательной организации. Материалы исследования могут быть использованы в практической деятельности образовательных организаций по повышению качества образовательной деятельности.

Структура работы: состоит из введения, двух глав с выводами, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретические аспекты проблемы управления конфликтами в теории и практике управления

Одной из главных функций управленцев и специалистов разного уровня является решение проблем через разрешение противоречий и конфликтов. Для этого требуются теоретические разработки, доведенные до уровня технологий, которые можно применять непосредственно в практике. Формирование представлений о конфликтах, адекватных социально-позитивным процессам в обществе должно основываться на теоретических разработках, не «оторванных» от реальных процессов. Практика показывает, что игнорирование таких сложных процессов как конфликты, при росте их количества, разрушительных последствий и отсутствия профессиональных знаний (методов, технологий и т.д.), способствует разрастанию, углублению и развитию социально-негативных процессов.

Многозначный характер использования понятий в изучении проблемы управления конфликтами и возникающие в связи с этим проблемы отмечают многие исследователи [7, 12, 39].

Конфликт диагностируется в структурном и функциональном планах, в ситуационном и позиционном аспектах, как состояние и процесс.

При анализе детерминирующих факторов возникает ряд вопросов, связанных с тем, какой из них признать определяющим, какова взаимосвязь причин, в чем, собственно говоря, заключается проблема (противоречие), лежащая в основе конфликта. Важно отделить проблему от конфликта, так как последний необязательно вытекает из проблемы. Проблема может предполагать и бесконфликтное решение.

Определим основные понятия, касающиеся темы нашего исследования.

Сегодня существует множество определений понятия конфликта.

Рассмотрим некоторые из них. Само понятие конфликт берет свое начало от латинского слова «conflictus» – столкновение. В литературе конфликт трактуется как реальная борьба между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон [4].

Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк уточняют понятие конфликта и рассматривают его как деятельность людей, которая всегда предполагает преследование определенной цели [5].

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Управление конфликтом – целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Это и перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов в целях достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

Как утверждает Д. П. Зеркин, управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач [11].

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.

Считается, что стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывают отрицательное воздействие на другую, причем если он не переходит определенных рамок, то это называется конкуренцией; в противоположной ситуации имеют место отношения сотрудничества, а если влияния нет вообще – стороны независимы друг от друга.

Прежде конфликты рассматривались исключительно негативно, и все действия администрации сводились к их немедленному силовому подавлению, только загонявшему проблемы внутрь и ничуть не улучшающему ситуации. Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют выявить «подводные камни», скрытые от глаз процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности[18, 21].

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым: межличностные; между личностью и группой; межгрупповые.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, которое может порождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т.п. В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт) [38, 42].

Межличностные конфликты, как считается, на 75–80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, ибо все их действия, независимо от того, имеют они отношения к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму» [5].

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые порождаются в борьбе за ограниченные ресурсы или сферы влияния [43].

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, между формальным и неформальным коллективами и т.п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что таких конфликтов большинство – до 70–80%. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что

многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе те и другие элементы [5].

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а, следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов, управляемых ими [13].

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираться, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников. Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими [5]. К ним относятся:

- демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

- ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

- неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

- сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

- целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах

- бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Отсюда определение, которое будет использовано в настоящей дипломной работе и которое в литературе тоже присутствует, хотя и в менее частом употреблении: конфликт – это развитие взаимодействия оппонентов по поводу различия их интересов и позиций [4, 7, 12].

Кратко изложим основные подходы, показывающие многообразный спектр типологии и классификации конфликтов. В литературе встречаются разные классификации конфликтов, приведем одну из них, основанную на развитии культуры (предложена Н. Семелзером) [1, 4]:

- анемию (термин введен Э.Дюркгеймом), нарушение единства культуры в связи с отсутствием ясно сформулированных социальных норм;

- культурное запаздывание (термин введен У. Огборном), когда перемены в материальной жизни общества опережают трансформацию нематериальной культуры;

- чуждое влияние (термин введен Б.К.Малиновским), когда множество противоположных элементов культуры тормозит процесс национальной интеграции в обществе.

В основание выделения вида он положил основу жизнедеятельности – культуру. В теоретическом плане – это непроектная сфера. Он также выделяет уровни конфликтов по сложности субъектов:

- межличностные конфликты;

- конфликты между ассоциациями (партиями);

- внутри и межинституциональные конфликты;

- конфликты между секторами общественного развития труда;

- конфликты между государственными образованиями;
- конфликты между культурами или типами культур.

Таким образом, в классификации Н. Смелзера мы можем выделить виды в основу которых положена сфера жизнедеятельности и уровни, в основу которых положена сложность субъектов.

В. М. Бородкин и Н. М. Коряк выделяют четыре типа конфликтных ситуаций по характеру их возникновения, в основании которых положены две пары противоположных параметров, определяющих специфику конфликтов:

- объективная целесообразность;
- объективная нецелесообразность;
- субъективная целесообразность;
- субъективная нецелесообразность [7, 12].

А. Г. Здравомыслов анализируя конфликты на макроуровне, выделяет две группы конфликтов [43]:

- между новыми и старыми порядками;
- конфликты по поводу способа становления и реального содержания новых отношений.

В.А. Ядов предлагает выделить типы конфликтов [44]:

- по интересам;
- по напряженности;
- по охвату;
- по временности (долгосрочные, краткосрочные);
- по ресурсам (материальные, социальные).

В коллективной монографии под руководством И. В. Белашева и др. прослеживается тенденция к тому, что в основание видов конфликтов положены элементы не сводимые к какой-либо единой, существенной характеристике [15]. Поэтому в этой монографии виды конфликтов бывают одиночные и групповые (сложность субъектов), экономические и

политические (сферы жизнедеятельности), конфликты взглядов (мировоззренческие), насильственные и ненасильственные (формы) и т.п.

Конфликты, как узловые точки, в которых переплетены многообразные процессы жизнедеятельности людей, могут быть описаны и систематизированы в иерархические структуры, фиксирующие устойчивые признаки сходства и различия конфликтов.

Анализ теории конфликта позволяет автору выделить следующие принципиальные положения.

1. Конфликт является всеобщим и необходимым элементом человеческой жизни. Он носит всеобщий характер, так как присущ всем сферам и уровням общественной жизни: индивидуальной, групповой, общественной. Биологические, психологические, национальные, культурные, экономические и другие различия, присущие человеку и обществу, неизбежно порождают разнообразные и многочисленные конфликты.

2. Конфликт есть противоречивое конструктивно-деструктивное явление. В своей основе он содержит и разрушение и созидание, и добро и зло. Конфликт связан с изменением, уничтожением устоявшегося, привычного, которое бывает тяжело терять, поэтому он часто вызывает негативные эмоции. Следовательно, конфликт деструктивен по своей природе, и он остается таковым, если его участники останавливаются на стадии отрицания, а не идут дальше. Новое нельзя получить, не отказавшись от старого, не разрушив его. Всякая конфликтная ситуация содержит в себе зерно нового (эмоций, мыслей, установок, оценок, отношений), т.е. конфликт всегда содержит в себе возможность изменения. Значит, он выполняет не только деструктивные, но и конструктивные функции: обеспечивает развитие человека и общества, способствует утверждению общезначимых норм и ценностей. Все зависит от субъекта (человека, группы, класса) – готов ли он к новому, хочет ли что-нибудь менять в себе, своем окружении, условиях. Успех многих людей был

результатом их страстного желания преодолеть конфликты, неудачи, которые стали своеобразным толчком к их движению вперед [21].

Конфликт является источником развития, причиной индивидуальных и социальных изменений, начиная с семейных ссор и заканчивая классовой борьбой. Традиционные общества, опирающиеся на четкое разделение труда, жесткие законы, традиции, очень стабильны, но при этом и мало динамичны (сравни современную семью и патриархальную).

3. Конфликт необходимо рассматривать как задачу, требующую своего решения. Эта рекомендация вытекает из предыдущих теоретических положений. Данное отношение к конфликту необходимо для его конструктивного решения. Если конфликт понимается как проблема, трагедия, тупик, то он таким и становится. Отношение к конфликту как к очередной, хотя и сложной, задаче приводит к его решению.

Типология конфликтов. Количество конфликтов столь же многообразно, как многообразна жизнь человека и общества [5]. Поэтому при изучении конфликтов возникает необходимость выделения оснований их типологии.

Таким образом, можно зафиксировать, что у исследователей сформировалось представление о невозможности единого подхода к классификации конфликтов. Поэтому сложно начинать проводить диагностику конфликта, при отсутствии целостного взгляда на конфликт, с точки зрения отнесения его к определенному типу, виду, классу и т.д.

1.2. Управление конфликтами в дошкольной образовательной организации

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социоэкономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова [12]), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с группой

воспитанников один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение воспитанников в различных ситуациях. Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы [11].

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 в коллективе, придав им возможную мере обобщенности [29]: 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; 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.

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов[31]:

- конфликты, связанные с организацией труда педагогов;
- конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
- конфликты, обусловленные необъективностью восприятия педагогами поведения воспитанников.

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.

О наиболее существенных причинах конфликтов между педагогами и заведующими, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем руководства является нехватка опыта руководящей работы у большинства руководителей детских садов.

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. Чем это можно объяснить? 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 [12].

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 [12].

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 ДОО 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; между специалистами узкой направленности и воспитателями; между воспитателями; между педагогами, имеющими звание, должностной статус (воспитатель или специалист высшей категории, и не имеющими их); между педагогами, чьи дети посещают детский сад и т.д.

Специфическими причинами конфликтов между педагогами, чьи дети посещают детский сад, могут быть: недовольство педагогов отношением к их собственному ребенку своих коллег; недостаточная помощь и контроль за собственными детьми педагогов-матерей в силу огромной профессиональной занятости; за пределами частое обращение педагогов к коллегам, чьи дети посещают детский сад, с просьбами, замечаниями, жалобами по поводу поведения их ребенка.

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).

Каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Рассмотрим, к примеру, возможные причины конфликтов между начинающим специалистом и педагогом с большим опытом работы в дошкольной организации. Непонимание 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 детском саду. 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.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из принципиального 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. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации – отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Эта проблема становится многоплановой.

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 педагогическом коллективе включает в себя: 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.

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. Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения[24]:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия.

Внутриличностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я-высказывание»).

Методы позволяют человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек в отчаянии, недовольный.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др.

К таким методам относятся [24]:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных механизмов;
- разработку или уточнение общеорганизационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

В рамках нашего исследования в большей степени для нас представляют интерес структурные методы, остановимся на их характеристике.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права.

Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц

в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта.

К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

При наличии расхождения представлений сотрудников, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач.

Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии [27, 28, 29]:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в

коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин – это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения [29]:

- внутриличностные;
- структурные;

- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия.

Внутриличностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я-высказывание»).

Методы позволяют человеку отстаивать свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек в отчаянии, недовольный.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др. К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе; использование координационных механизмов;
- разработку или уточнение общеорганизационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

В рамках нашего исследования в большей степени представляют интерес структурные методы, остановимся на их характеристике.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права.

Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов,

регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта.

К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

При наличии расхождения представлений сотрудников, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач.

Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

1.3. Условия эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации

В соответствии с гипотезой исследования нами были определены следующие условия эффективного, по нашему мнению, управления конфликтами в дошкольной образовательной организации, а именно:

– четкое распределение полномочий и организация труда персонала дошкольной образовательной организации;

– обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества.

Рассмотрим поочередно каждое из них.

Четкое распределение полномочий и организация труда персонала дошкольной образовательной организации.

Обычно управляющая система дошкольной образовательной организации делится на следующие структуры:

Первая структура – общественное управление, которое состоит из:

– Общее собрание трудового коллектива;

– Совета дошкольной образовательной организации;

– Наблюдательного совета дошкольной образовательной организации;

– Педагогического совета дошкольной образовательной организации.

Их деятельность регламентируется Уставом дошкольной образовательной организации и соответствующими документами.

Вторая структура – административное управление, состоящее из двух уровней:

I уровень – заведующий дошкольной образовательной организации, управленческая деятельность которого обеспечивает следующие условия для реализации функций управления:

– правовые;

– материальные;

– психолого-социально-педагогические;

– организационные.

Объектом управления заведующего является весь коллектив дошкольной образовательной организации.

Детский сад имеет систему управления, в которой соответствующим образом определены уровни управления с установленными взаимосвязями по содержанию работы и по подчинению, определены способы подачи прямой и обратной информации. Линейными руководителями являются заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, врач. Сфера контроля каждого распределяется по функциональным областям, объединяющим определенные категории сотрудников: заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе руководит деятельностью старшего воспитателя, воспитателей и специалистов; заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе завхозом и обслуживающим персоналом; врач – медицинской сестрой, работниками пищеблока, взаимодействует с заместителем заведующего по учебно-воспитательной работе и административно-хозяйственной работе, руководит другими сотрудниками в отношении соблюдения санитарных норм и правил при проведении педагогического процесса, содержании помещений и территории.

Структура управления отражена в должностных инструкциях каждого работника, где указано в какие взаимоотношения по должности он включается, выполняя свои должностные обязанности, кому подчиняется, перед кем ответственен, кем (чем) руководит.

Второй уровень – заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, врач. Объектом управления работников второго уровня является часть коллектива согласно их функциональным обязанностям.

Заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе осуществляет руководство и внедрение программ, педагогических технологий, проводит мониторинг, оценку качества, организует методическое обеспечение.

Заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе обеспечивает организацию труда обслуживающего персонала.

Врач взаимодействует с медицинской сестрой, педагогами, обслуживающим персоналом, проводит санитарно-просветительную работу среди работников дошкольной образовательной организации и родителей.

Третий уровень управления осуществляется воспитателями дошкольной образовательной организации, специалистами и обслуживающим персоналом.

Объектом управления являются дети и родители. Все эти функциональные подразделения в структуре дошкольной образовательной организации специализированы и нацелены на выполнение определенных видов управленческих действий и могут принимать решения относительно круга специальных вопросов [29, 31].

2. Обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества.

Обеспечение эффективных коммуникаций влечет за собой ряд положительных моментов, как в повышении результативности работы учреждения, так и налаживания сотрудничества педагогов.

Коммуникации – главное препятствие на пути достижения целей организации. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию – необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее. Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

Существует эффективная и неэффективная коммуникация.

Неэффективная коммуникация – это пререкания с окружающими, направленные на защиту своих целей и планов. Она подразумевает наличие победителей и побежденных. Подобный стиль «общения» корнями уходит в философию, делящую мир надвое: на «правильно и неправильно», «победу и поражение» или «хорошо и плохо», не учитывая промежуточных

состояний. Есть лишь одно верное мнение, поэтому можно пренебречь взглядами и переживаниями людей, которые могут обогатить наши знания о мире и сформировать целостную картину. Вместо этого мы постоянно отстаиваем свои узкие воззрения. Успехом считается пауза в конфликте, когда обороняющийся временно отступает. Разногласия в итоге выливаются в сопротивление, потерю командной эффективности и даже саботаж, пока не воцарится баланс власти и уважения.

Эффективная коммуникация, в свою очередь, ставит целью понять взгляды, чувства и мнения окружающих. Когда две стороны слушают друг друга, выигрывают обе. Взаимопонимание и уважение становятся основой сотрудничества, взаимозависимости и лояльности. Успех достигнут, если каждая из сторон скажет: «Да, именно это я и имел в виду. Вы меня поняли».

Навыки эффективной коммуникации позволяют сосуществовать противоположностям – это высшая способность понять иную точку зрения и найти компромисс. Зачем спорить о том, кто прав, кто виноват? Цель эффективной коммуникации – наладить и оберегать взаимосвязь, поддержку и рабочие взаимоотношения, взаимовыгодные и, следовательно, длительные.

Демонстрируя желание выслушать и понять позицию и переживания собеседника (не отрицая собственной точки зрения), вы создаете атмосферу безопасности и одобрения, которая повышает вероятность подписания выгодного контракта или заключения сделки.

Прежде чем характеризовать сотрудничество, необходимо отметить, что существует несколько стилей поведения в конфликте. К ним относятся сотрудничество, сопротивление, избегание, компромисс и приспособление. В рамках нашего исследования мы остановились на стиле сотрудничества. Сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный

поиск такого решения, который отвечает условиям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения, как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;

- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;

- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех

устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

Сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностике проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснении как внешних, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Среди участников общения встречаются люди, которые спокойно и индифферентно относятся к различным ситуациям, сохраняя уравновешенность и способность принимать оптимальные решения, и те, которые склонны к конфликтному поведению. Традиционно вся психологическая литература делала и делает акцент на «разрешение» конфликта, подчеркивая, что конфликт можно и необходимо разрешить или элиминировать (от лат. – исключать, удалять). Целью разрешения конфликтов было достижение идеального бесконфликтного состояния, когда люди взаимодействуют в полной гармонии с самими собой и окружающими. Однако повседневная практика и ее анализ внесли новые нюансы в изучение этой проблемы, оказалось, что:

- 1) большинство усилий по полной ликвидации конфликтов при взаимодействии оказались тщетными;

2) конфликты кроме негативной функции могут нести и позитивное начало, бывают конструктивными.

Исходя из сказанного, К.Томас впервые предложил новый подход к изучению конфликтов, в котором акцент был сделан на управление ими. Он предложил сконцентрировать внимание на следующих проблемах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными и как можно управлять всеми фазами конфликта и стимулировать конструктивное поведение. Для описания возможных типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас применил двухмерную модель регулирования конфликтов взаимодействия, основополагающими измерениями в которой является кооперация (учет интересов другого) вовлеченных в конфликт и напористость, энергия, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Рассмотрев второе условие, мы выяснили, что сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает условиям всех конфликтующих сторон, чем подтверждает тезис о том, что сотрудничество направлено на эффективное управление конфликтами.

Таким образом, мы рассмотрели условия, выдвинутые нами во введении. Мы выяснили, что детский сад имеет систему управления, в которой соответствующим образом определены уровни управления с установленными взаимосвязями по содержанию работы и по подчинению определены способы подачи прямой и обратной информации.

Выводы по 1 главе

1. На основе исследований различных авторов: А. Я. Анцупова, С. В. Баныкина, Ф. М. Бородкина, Н. М. Коряка, Н. В. Гришиной и др., мы провели анализ психолого-педагогической литературы, который позволил доказать актуальность исследования по проблеме эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

2. Определена сущность понятия «управление конфликтами». В нашей работе мы будем придерживаться мнения что, управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач

3. Выявлены условия эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организацией:

– четкое распределение полномочий и организация труда сотрудников. Структура управления отражена в должностных инструкциях каждого работника, где указано в какие взаимоотношения по должности он включается, выполняя свои должностные обязанности, кому подчиняется, перед кем ответственен, кем (чем) руководит.

– обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества. Сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает условиям всех конфликтующих сторон, чем подтверждает тезис о том, что сотрудничество направлено на эффективное управление конфликтами.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Цели и задачи экспериментальной работы

С целью решения поставленных задач и проверки гипотезы исследования нами была организована экспериментальная работа, которая предполагала реализацию следующих этапов:

– констатирующего: изучение исходного состояния психологического климата в педагогическом коллективе дошкольного образовательного учреждения;

– формирующего: реализация условий, выдвинутых нами в гипотезе, представленных четким распределением полномочий и организации труда сотрудников и обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества;

– контрольного: повторная диагностика, анализ результатов на основе нее.

Исследование проводилось на базе МБДОУ «ДС № 22 г. Челябинска».

Нами была проведена работа по диагностике состояния психологического климата в педагогическом коллективе, результат которой дал основание для определения направления работы по управлению конфликтами.

С этой целью мы использовали методику исследования социально-психологического климата в коллективе К. Томаса, Р. Килманна (в адаптации Н. В. Гришиной) [7, 46, 47].

В исследовании принимали участие 10 воспитателей дошкольной образовательной организации.

Цель методики: определение типичных способов реагирования на конфликтные ситуации. Эта методика позволяет также оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. В основании типологии конфликтного поведения К. Томаса два стиля поведения – это 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:

а) соперничество (соревнование), наименее эффективные способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому. Это наиболее опасный стиль, который может перевести внешний конфликт в прямую конфронтацию и столкновение с применением силы;

б) приспособление означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого, слишком частое использование этого стиля, независимо от содержания ситуации, лишает его носителя инициативы и способности к активным социальным действиям, что рано или поздно приводит к возрастанию напряженности внутренних конфликтов и всеми вытекающими из этого последствиями;

в) компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок. Люди с этим стилем стремятся примирить противоречивые интересы разных партнеров со своими собственными. Противоречие, вызвавшее конфликт, естественно, не решается, а маскируется и временно загоняется внутрь с помощью частичных уступок и жертв со стороны каждого участника конфликта;

г) избегание (уход, уклонение) для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению, собственных целей. Этот стиль не способен разрешить

противоречие, лежащее в основе конфликта, так как личность не признает вообще эти противоречия как реально существующие. Этот стиль свойственен людям со сниженной самооценкой и достаточно развитым социальным интеллектом. Так же, как и другие, стиль избегания порождает усиление внутренних конфликтов;

д) сотрудничество, когда участники конфликта приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что избежав конфликта, ни одна из сторон не достигнет успеха в случаях соперничества, приспособления и компромисса, либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Этот способ поведения оказывается самым активным и эффективным в смысле определения исхода конфликтной ситуации. Наиболее конфликтным считается стиль соперничество; избегание и приспособление характеризуется пассивной формой поведения. Компромисс занимает как бы промежуточное положение, совмещая в себе и активную и пассивную формы поведения.

Опросник состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар (Приложение 1). Чтобы определить, к какому типу склоняется испытуемый, ему предлагается, прочитав каждое из двойных высказываний, выбрать то из них, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом. Количество баллов, набранное индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Методика «Оценка социально-психологического климата в педагогическом коллективе» позволила определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и

позволяет (при многократном применении) определить динамику его развития.

Испытуемым предлагался опросник из 13 вопросов, в котором предлагалось по шкале от -3 до +3 оценить климат в своем коллективе.

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

Обработка включала 2 этапа:

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

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого члена коллектива необходимо сложить и разделить на количество отвечающих.

Затем полученную цифру сравнивают с ключом методики:

+ 22 это высокая степень благоприятности социально-психологического климата.

От 8 до + 22 средняя степень благоприятности социально-психологического климата.

От 0 до 8 низкая степень благоприятности.

От 0 до -8 начальная неблагоприятность социально-психологического климата.

От -8 до -10 средняя неблагоприятность. От -10 и ниже сильная неблагоприятность.

Тест на оценку уровня конфликтности личности позволил определить как в каждом отдельном случае, так и общий уровень конфликтности коллектива [46, 47]. Опросник состоит из 14 вопросов, где из предложенных предлагалось выбрать наиболее подходящий к характеристике личности

испытуемого. Полученные в результате исследования данные соотносились с ключом. Количество баллов, набранных по каждой шкале давало представление об уровне конфликтности данной личности.

Уровни развития конфликтности:

- 14-23 – низкий;
- 24-32 – средний;
- 33-42 – высокий.

В результате проведения методики К. Томаса по определению стиля поведения в конфликтной ситуации получены следующие данные (Таблица 1):

Таблица 1 – Определение стиля поведения в конфликтной ситуации

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.	2	3	4	5	6
2.	3	9	9	1	8
3.	0	10	7	7	6
4.	2	6	4	10	8
5.	0	8	3	9	10
6.	2	10	8	5	5
7.	2	6	8	8	6
8.	1	9	8	6	6
9.	2	9	10	4	5
10.	2	8	4	8	8
	5%	26%	25%	21%	23%

Из таблицы 1 видно, что самым распространенным стилем поведения в конфликтной ситуации в дошкольной образовательной организации является сотрудничество – 26%, это наиболее рудный из всех стилей, но и наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах.

На втором месте стиль компромисс – 25%, который заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех сторон, принимающих участие в конфликте, что стороны не желают портить межличностные отношения и пытаются решить разногласия, идя на уступки.

На третьем месте приспособление – 23 %. Это говорит о том, что почти у четверти коллектива направленность на личные интересы низкая. Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

На четвертом месте избегание – 21 %. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уход от ответственности за принятие решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Стиль соперничество находится на последнем месте – 5 %. Поэтому можно судить о том, что педагоги стараются не переходить к прямой конфронтации и не стремятся добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому члену коллектива.

На основании количественных данных можно утверждать, что такие стили поведения, как компромисс, сотрудничество, приспособление и избегание распространены примерно в равном соотношении. Поэтому можно судить о высоком уровне профессиональной подготовленности педагогов по поведению в конфликтных ситуациях, а также о высокой адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

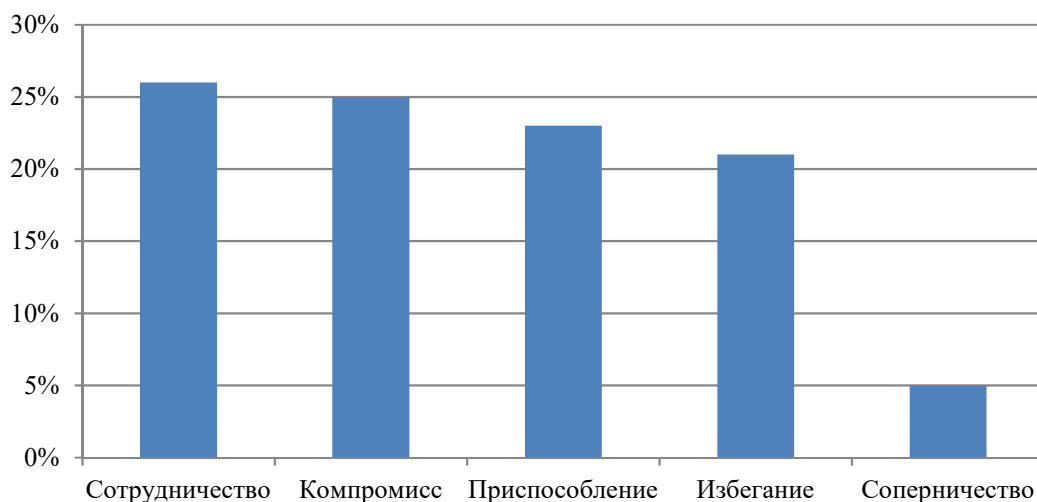


Рисунок 1 – Диаграмма распределения показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса (констатирующий этап)

При анализе диаграммы видно, что в коллективе ДОО в целом преобладает благоприятный социально-психологического климата. Большая часть педагогов склонна к сотрудничеству и поиску компромиссов – 51%; к демонстрации приспособленчества и избегания конфликтов склонны 44% педагогов; только 5% педагогов демонстрируют соперничество при разрешении конфликтных ситуаций.

2.2. Реализация условий эффективного управления конфликтами в дошкольном образовательном учреждении

На основе предположений, выдвинутых в гипотезе, а также опираясь на результаты диагностики, нами была предложена деятельность руководителя по управлению конфликтами в данной дошкольной образовательной организации.

Четкое распределение полномочий и организация труда сотрудников. На основе предположения о четком распределении труда в дошкольной образовательной организации, мы предложили систему индивидуальных обязанностей (таблица 2).

Таблица 2 – Система индивидуальных обязанностей в дошкольной образовательной организации

№ п/п	Должность	Реализуемая функция	Способы реализации функции
Руководство дошкольной образовательной организации			
1.	Заведующий	Организует инновационную деятельность; участвует в разработке и внедрении инноваций	Общее руководство инновационной деятельностью, в т.ч. делегирование полномочий по подбору кадров; обеспечивает финансирование инновационной деятельности; утверждает локальные акты, регламентирующие инновационную деятельность; поощряет сотрудников за внедрение инноваций; представляет интересы дошкольной образовательной организации в сфере инновационной деятельности при взаимодействии с учредителем, организациями, гражданами.
2.	Заместитель заведующего	Организует в дошкольной образовательной организации инновационную деятельность по определенному направлению; оказывает содействие работникам организации в разработке и применении инноваций; разрабатывает и внедряет инновации в своей практической деятельности.	Информирование сотрудников об условиях и способах осуществления инновационной деятельности (особенности разработки, освоения инновационных программ, способах оформления права на результаты инновационной деятельности и т.д.); организация мероприятий и обеспечения контроля инновационной деятельности в рамках своей компетенции; организация процесса отбора, анализа, внедрения инноваций в образовательную деятельность дошкольной образовательной организации; обеспечение процесса взаимодействия между различными разработками по вопросам, связанным с разработкой, внедрением инноваций в дошкольной образовательной организации; организация процесса заключения договоров, разработки документов, связанных с инновационной деятельностью.

Продолжение таблицы 2

Педагогические работники			
3.	Старший воспитатель	Способствует обобщению передового педагогического опыта, повышению квалификации педагогов, узких специалистов, развитию их творческой инициативы.	Использование инноваций при осуществлении обучения, воспитания, присмотра и ухода за обучающимися; разработка и применение необходимых для использования инноваций документов; участие в мероприятиях разного уровня, направлены на активизацию инновационной деятельности; инициативное внедрение инноваций в собственную педагогическую деятельность.
4.	Воспитатели, специалисты	Содействует вовлечению в инновационную деятельность родителей обучающихся.	Проведение разъяснительных бесед с родителями обучающихся; непосредственное использование инноваций в образовательной деятельности.
5.	Педагог–психолог, педагоги дополнительного образования	Осуществляют вовлечение сотрудников в инновационную деятельность ДОО; разрабатывает и внедряет инновации в свою практическую деятельность; содействует организации и проведению мероприятий в сфере инновационной деятельности	Использование инноваций при проведении индивидуальной и коллективной работы с обучающимися; организация мероприятий, направленных на выявление творческих способностей обучающихся, позволяющих участвовать в инновационной деятельности ДОО; организация работы детских секций, кружков, различной индивидуальной работы и совместной деятельности обучающихся и взрослых; осуществление работы по художественному, спортивному, социально-гуманитарному (изучение иностранного языка) и др. направлению дополнительного образования

В результате распределения обязанностей мы отметили положительную тенденцию в выполнении индивидуальных задач педагогами и специалистами дошкольной образовательной организации.

Обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества.

С целью обеспечения благоприятного психологического климата мы предложили тренинг (приложение 2).

Тренинг направлен на повышение психологической защищенности участников, расширение психотехнологических навыков и умений в управлении конфликтом; личной эффективности участников тренинга в сфере деловой и социальной коммуникации; выработка навыков управления конфликтом и противостояния агрессивному воздействию; овладение новым мышлением и пониманием конфликтных ситуаций; развитие личностной силы для ситуаций делового взаимодействия.

Задачи, которые решаются в ходе тренинга:

1. Обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях.
2. Обучение участников непредвзятой оценке конфликтных ситуаций.
3. Коррекция собственного поведения в сторону снижения конфликтогенности.
4. Сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

2.3. Анализ и обобщение результатов экспериментальной работы

После внедрения условий гипотезы, нами была проведена повторно диагностика по методике К. Томаса в адаптации Н. В. Гришиной, результаты исследования представлены в таблице 3.

Из таблицы видно, что самым распространенным стилем поведения в конфликтной ситуации в дошкольной образовательной организации является сотрудничество –36%, это наиболее трудный из всех стилей, но и наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для

вовлечения всех участников процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах.

Таблица 3 – Результаты определение стиля поведения в конфликтной ситуации педагогов дошкольной образовательной организации (контрольный этап)

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.	1	6	4	5	6
2.	2	9	9	0	8
3.	0	11	6	5	6
4.	2	6	4	8	8
5.	0	8	3	9	10
6.	2	10	9	5	5
7.	2	9	8	8	6
8.	0	10	8	6	6
9.	2	12	10	2	5
10.	1	8	4	0	8
	2%	36%	26%	17%	19%

На втором месте стиль компромисс – 26%, который заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех сторон, принимающих участие в конфликте, что стороны не желают портить межличностные отношения и пытаются решить разногласия, идя на уступки.

На третьем месте приспособление – 19%. Это говорит о том, что почти у 1/5 коллектива направленность на личные интересы низкая. Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

На четвертом месте избегание – 17%. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уход от ответственности за принятие решения. Происходит это, возможно, в силу

нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Стиль соперничество находится на последнем месте и составляет 2%. Что говорит о том, что педагоги стараются не переходить к прямой конфронтации и не стремятся добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому члену коллектива.

После проведения работы, как мы можем заметить, повысились показатели таких стилей поведения, как компромисс, сотрудничество. Понизился процент педагогов, придерживающихся сопротивления и соперничества. На рисунке 2 представлен сравнительный анализ диагностик на констатирующем и контрольном этапах исследования.

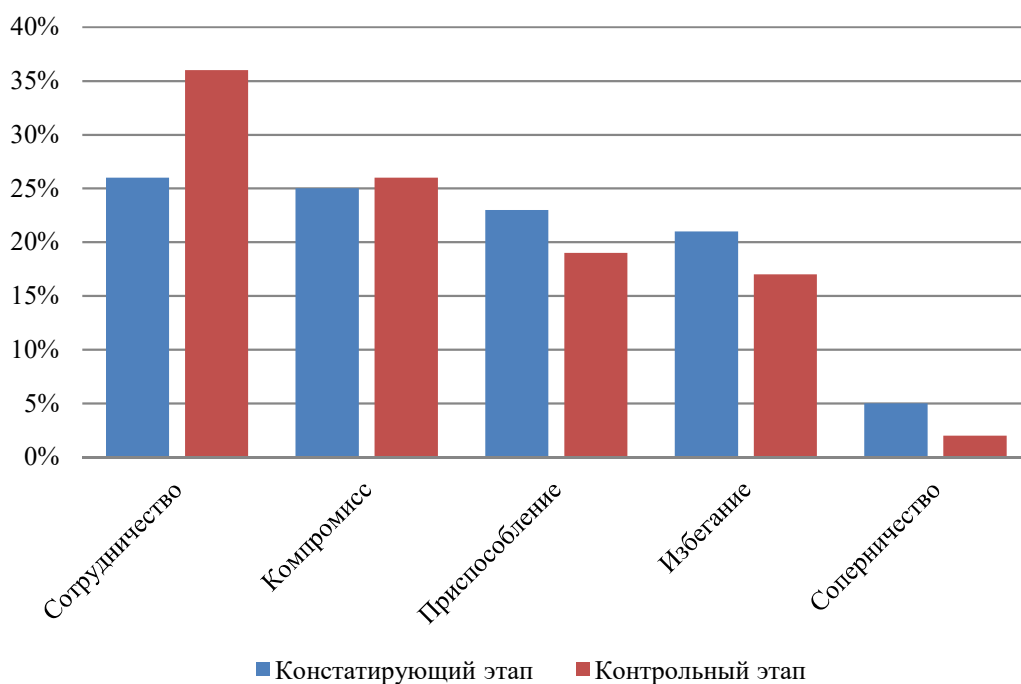


Рисунок 2 – Сравнительная диаграмма распределения показателей стиля поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса

По результатам повторной диагностики можно проследить, что педагогов, склоняющихся к сотрудничеству и компромиссу стало на несколько показателей больше с суммарных 51% на констатирующем этапе их количество увеличилось до 62% на контрольном этапе. В тоже время, педагогов, для которых присуще позиция соперничества в разрешении

конфликтов снизилось с 5% на констатирующем этапе до 2% на контрольном этапе. Такая динамика демонстрирует в целом эффективность внедренных условий гипотезы. Что касается педагогов, склонных к разрешению конфликтов через приспособление или избегание ситуаций, то их количество в общем также изменилось с 44% на констатирующем этапе до 36% на контрольном этапе.

Выводы по 2 главе

В рамках нашего исследования мы провели экспериментальную работу по реализации условий эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации, что позволило сделать следующие выводы:

1. Эффективному управлению конфликтами могут способствовать предложенные условия:

- четкое распределение полномочий и организация труда персонала дошкольной образовательной организации;
- обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества.

Все обозначенные условия направлены на оптимизацию социально-психологического климата в коллективе дошкольной образовательной организации и способствуют эффективному управлению конфликтами в нем.

2. Предложенная нами система поможет руководству дошкольной образовательной организации повысить эффективность управления конфликтами в организации, обогатить багаж знаний, четко выстроить работу по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации, а так же определить индивидуальные способы взаимодействия с каждым сотрудником, ориентируясь на их индивидуальные психологические особенности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе нашей работы были рассмотрены теоретический аспект проблемы эффективного управления конфликтами и проведено экспериментальное исследование.

На основе исследований различных авторов: Л. К. Аверченко, Т. С. Кабаченко, В. А. Розанова, В. М. Лизинский, С. А. Репин, П. И. Третьяков и др., мы провели анализ научно-методической и психолого-педагогической литературы, который позволил доказать актуальность исследования по проблеме эффективное управление конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Определена сущность понятия «управление конфликтами» – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Раскрыты особенности управления конфликтами в дошкольной образовательной организации, к которым мы относим: восприятие конфликта и первичная оценка ситуации; исследование конфликта и поиск его причин; поиск путей разрешения конфликта; осуществление организационных мер.

Выявлены условия эффективного управления конфликтами в дошкольной образовательной организации:

- четкое распределение полномочий и организация труда сотрудников;
- обеспечение эффективных коммуникаций и разрешение конфликтов на основе стратегии сотрудничества.

Базируясь на анализе теоретических исследований, была проведена экспериментальная работа, которая включала в себя как диагностику, так и методическую работу, направленную на эффективное управление конфликтами.

В ходе исследования установлено, что социально-психологический климат в учреждении на среднем уровне. Выявив направления, по которым необходима работа по эффективному управлению конфликтами, мы сформулировали методические рекомендации. Реализация условий гипотезы и проведение повторной диагностики позволили выявить положительные тенденции в состоянии социально-психологического климата в организации. Таким образом, эффективность гипотезы была подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва : ЮНИТИ, 2009. – 551 с.
2. Анцупов, А. Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе [Текст] / А. Я. Анцупов. – Москва : КноРус, 2020. – 216 с. – (Серия: Бакалавриат).
3. Ашибоков, А. М. Профилактика трудовых конфликтов как фактор мотивации педагогов в системе дошкольного образования [Текст] / А. М. Ашибоков, А. Н. Полумеев, Л. В. Коваленко // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – Курск : Изд-во Юго-Запад. гос. ун-та, 2020. – С. 13–15.
4. Баныкина, С. В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития [Текст] / С. В. Баныкина // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – Москва : Психология, 2001. – 168 с.
5. Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт! [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск : Наука, 2009. – 189 с.
6. Браун, В. А. Конфликты в среде образования [Текст] / В. А. Браун // Молодеж – Барнаул : мат-лы XXI городской науч.-практ. конф. молодых ученых; гл. ред. Ю. В. Анохин. – Барнаул : Изд-во Алт. гос. ун-та, 2020. – С. 129–130.
7. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 576 с. – (Серия: Мастера психологии).
8. Депров, С. А. Дополнительное профессиональное образование педагогов дошкольных организаций в разрешении конфликтов с родителями (законными представителями) [Текст] / С. А. Днепров, Ю. С. Волынцева // Непрерывное образование: теория и практика реализации:

мат-лы III Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : РГППУ, 2020. – С. 25–28.

9. Долгова, А. В. Социально-трудовые конфликты при оказании муниципальных услуг в сфере образования [Электронный ресурс] / А. В. Долгова // Профессиональная ориентация. – 2018. – №1. – С. 19.

10. Жаворонков, Д. А. Социально-трудовые конфликты в сфере среднего образования [Электронный ресурс] / Д. А. Жаворонков // Профессиональная ориентация. – 2018. – №1. – С. 20.

11. Зеркин, Д. П. Основы конфликтологии [Текст]: учеб. пособие / Д. П. Зеркин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 480 с.

12. Карташов, Я. П. Конфликтология [Электронный ресурс]: монография / Я. П. Карташов. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 142 с. – <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87244> (дата обращения: 10.01.2021).

13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / В. Г. Коновалова, О. Л. Белова, ред.: А. Я. Кибанов, А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2013. – 84 с. – <https://rucont.ru/efd/632845> (дата обращения: 10.12.2020).

14. Козер, Л. А. Функции социального конфликта [Текст] / Л. А. Козер; пер. с англ. О. А. Назаровой; под общ. ред. Л. Г. Ионина. – Москва : Идея-Пресс, 2007. – 205 с.

15. Конфликтология: психологические теории, системы, технологии [Электронный ресурс] : коллективная монография / И. В. Белашева, И. В. Бакунова, Д. А. Ершова, М. Л. Есаян. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2018. – 208 с. – <https://rucont.ru/efd/687973> (дата обращения: 10.12.2020).

16. Крайнский, А. Ю. Философия конфликта [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. Ю. Крайнский. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 56 с. – <https://rucont.ru/efd/358876> (дата обращения: 10.12.2020).

17. Кузьмина, Е. Г. Деловая культура и психология управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Г. Кузьмина, Н. В. Бубчикова. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 250 с. – <https://rucont.ru/efd/713640> (дата обращения: 16.01.2021).

18. Леонов, Н. И. Конфликтология [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 395 с. – <https://urait.ru/book/konfliktologiya-431669> (дата обращения 20.12.2020).

19. Леонтьева, А. М. Неформальный подходы к разрешению конфликтов в сфере образования [Текст] / А. М. Леонтьева // Образование и право. – 2019. – № 11. – С. 36–43.

20. Маматахунова, А. А. Конфликт интересов в системе образования [Текст] / А. А. Маматахунова // Novainfo.RU. – 2016. – Т.1. – № 52. – С. 353–355.

21. Мириманова, М. С. Конфликтология [Текст]: Учебник / М. С. Мириманова. – Москва : Академия, 2016. – 288 с. – (Серия: Бакалавриат).

22. Момот, А. Г. Тренинг как метод профилактики конфликтов в центрах дополнительного образования [Электронный ресурс] / А. Г. Момот // Сб. тр. каф. менеджмента и административного управления. – Москва : Изд-во ООО «Издательско-торговый дом "Перспектива"», 2020. – С. 123–131.

23. Мосиенко, Л. И. Конфликтология: лекции [Текст] / Л. И. Мосиенко. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2009. – 64 с.

24. Немов, Р. С. Психология. В 3 т. Т. 2. Психология образования [Текст]: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений / Р. С. Немов. – Москва : ВЛАДОС, 2018. – 606 с.

25. Немов, Р. С. Путь к коллективу: книга для учителей о психологии ученического коллектива [Текст] / Р. С. Немов, А. Г. Кирпичник. – Москва : Педагогика, 1988. – 156 с.

26. Педагогическая конфликтология [Электронный ресурс]: учеб. пособие (курс лекций) / Н. Ф. Петрова, С. В. Нищитенко. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2018. – 142 с. – <https://rucont.ru/efd/688010> (дата обращения: 18.01.2021).

27. Полищук, Е. Н. Управление конфликтами и стрессами в учреждениях образования [Текст] / Е. Н. Полищук // Экономика, наука, инноватика: мат-лы I Республ. науч.-практ. конф.; отв. ред. А.В. Ярошенко. – Донецк : ДНТУ, 2020. – С. 209–212.

28. Психологические основы работы с персоналом организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие : направление подгот. 37.03.01 Психология, уровень бакалавриата / В. В. Гагай, А. В. Ефремова, Н. А. Мишанкина, Д. Б. Петрова. – Сургут : РИО СурГПУ, 2018. – 167 с. – <https://rucont.ru/efd/708251> (дата обращения: 10.12.2020).

29. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. В. Решетникова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 176 с. – <https://rucont.ru/efd/358756> (дата обращения: 12.12.2020).

30. Ролло, М. Смысл тревоги [Текст] / М. Ролло; пер. с англ. М. И. Завалова, А. И. Сибуриной. – Москва : Независимая фирма «Класс», 2010. – 380 с.

31. Рыбакова, М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе [Текст] / М. М. Рыбакова. – Москва : Просвещение, 1991. – 188 с.

32. Рыжов, О. П. Политические конфликты [Текст] / О. П. Рыжов. – Москва : ВУ, 2007. – 64 с.

33. Сафукова, Н. Н. Психология конфликта в образовании [Текст]: учеб. пособие / Н. Н. Сафукова, О. А. Долгова, П. Н. Аверьянов, С. А. Гаврилушкин. – Ульяновск : УГПУ им. И. Н. Ульянова, 2018. – 95 с.

34. Слепцова, С. А. Учитель и ученик: причины возникновения конфликтов [Текст] / С. А. Слепцова // Молодой ученый. – 2010. – № 3. – С. 238.

35. Собчик, Л. Н. Диагностика межличностных отношений [Текст] / Л. Н. Собчик. – Москва : МКЦ, 2007. – 47 с.
36. Социальная философия [Текст]: Учебник / Под ред. И. А. Гобозова. – Москва : Изд. Савин С. А., 2008. – 528 с.
37. Социология конфликта [Текст]: учеб.-метод. пособ. для студ., обучающихся по направлениям 39.03.01; 39.04.01 «Социология» и (39.06.01) «Социологические науки» / сост.: И. А. Бегина, С. В. Везиницына, С. Г. Ивченков [и др.]; под ред. С. Г. Ивченкова. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2017. – 120 с.
38. Суворова, А. В. Психология конфликта [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Нищитенко, А. В. Суворова. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2018. – 105 с. – <https://rucont.ru/efd/671169> (дата обращения: 18.12.2020).
39. Управление конфликтами [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев, В. И. Сумин, ред.: В. И. Новосельцев. – Москва : Горячая линия–Телеком, 2015. – 161 с. – <https://rucont.ru/efd/366329> – (дата обращения: 12.12.2020).
40. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. Приказы и письма Министерства образования и науки РФ [Текст]. – Москва : Сфера, 2020. – 80 с. – (Серия: Правовая библиотека образования).
41. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» [Текст]. – Москва : Эксмо, 2020. – 224 с. – (Серия: Актуальное законодательство).
42. Хорни, К. Наши внутренние конфликты [Текст] / К. Хорни. – Москва : Канон+ РООИ «Реабилитация», 2014. – 256 с.
43. Хрестоматия по конфликтологии [Текст] / Под ред. Н. И. Леонова. – Москва : ВЛАДОС, 2007. – 492 с.
44. Хрестоматия по конфликтологии [Текст] / сост.: А. Б. Зинчина. – Харьков : ХНАГХ, 2008. – 166 с.

45. Черепанова, Е. С. Философия конфликта [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. С. Черепанова. – 2-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 196 с. – <https://rucont.ru/efd/622273> (дата обращения 12.12.2020).

46. Kilmann R. H. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The «MODE» Instrument [Text] / R. H. Kilmann, K.W. Thomas // Educational and Psychological Measurement. – 1977. – Vol. 37. – №. 2. – P. 309-325. – URL: <http://www.kilmanndiagnostics.com/developing-forced-choice -measure-conflict-handling-behavior-modeinstrument> (дата обращения: 10.12.2020).

47. Thomas K. W. & R. H. Kilmann. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, 1974. – URL: [http://www.umd.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas Kilman Conflict Styles.pdf](http://www.umd.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas%20Kilman%20Conflict%20Styles.pdf) (дата обращения: 10.12.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика Кеннета Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте» (в адаптации Н.В. Гришиной)

Инструкция. Предлагаемый вашему вниманию опросник состоит из двойных высказываний: а и б. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете.

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

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

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего.

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

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

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

6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

- б) Я стараюсь добиться своего
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
- б) Я предпринимаю усилия чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего,
- б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- б) Я стараюсь успокоить другого и 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.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения,
- б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно 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 другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому,
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

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

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

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

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

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

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

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

30. а) Я пытаюсь щадить чувства другого.

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

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Назначение тренинга: повышение психологической защищенности участников, расширение психотехнологических навыков и умений в управлении конфликтом; повышение личной эффективности участников тренинга в сфере деловой и социальной коммуникации; выработка навыков управления конфликтом и противостояния агрессивному воздействию; овладение новым мышлением и пониманием конфликтных ситуаций; развитие личностной силы для ситуаций делового взаимодействия.

Задачи, решаемые в ходе тренинга:

1. Обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях.
2. Помочь участникам научиться непредвзято оценивать конфликтную ситуацию.
3. Помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтогенности.
4. Сплочение конкретного коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

Содержание тренинга:

- анализ конфликта;
- основные стратегии поведения в конфликтной ситуации;
- навыки эффективного взаимодействия с конфликтными людьми и выигрышные стратегии взаимодействия;
- алгоритм разрешения ситуаций столкновения интересов, снятия напряжения и нахождения «общего в разном»;
- особенности поведения в конфликтной ситуации и модели успешного разрешения конфликтов;
- методы воздействия в конфликте и способы психологической самозащиты;

- «трансакционный анализ»– как механизм эффективного поведения в конфликтной ситуации;
- типичные конфликтные ситуации в личной и профессиональной жизни и способы их урегулирования;
- использование конфликта для организационного развития;
- профилактика конфликтов;
- прогнозируемый результат.

В случае активного применения полученных на тренинге опыта и знаний участники тренинга смогут:

Быстрее и эффективнее улаживать конфликты целенаправленно и системно осуществлять эффективные действия для разрешения конфликтов; профилактику конфликтов в своем подразделении.

Особенности тренинга:

Можем ли мы жить без разногласий, противоречий и конфликтов? Нет! Они неизменные спутники нашей личной и профессиональной жизни.

Хотели бы вы уметь управлять им? Именно это вам и предлагается на данном тренинге, который построен в форме активного взаимодействия.

Время: тренинг рассчитан на 4 занятия по 4 часа (общая продолжительность 16 часов).

Состав групп: оптимальная численность 10-12 человек. Группы должны комплектоваться на добровольной основе.

Место проведения: музыкальный зал.

Описание программы тренинга

Приветствие:

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: «Я рад тебя видеть, и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно» или «Привет, ты как всегда энергичен и весел». Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки

группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу.

Ведущему следует обращать внимание на манеры установления контактов.

На занятие отводится 10 минут.

По его окончании ведущий разбирает типичные ошибки, допущенные участниками, и демонстрирует наиболее продуктивные способы приветствий.

Цель упражнения: формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов; создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Вопросы: Какие эмоции у вас вызвало это упражнение? Что было трудным? Что помогло справиться с упражнением?

Упражнение № 2: Говорю, что вижу:

Описание поведения означает сообщение о наблюдаемых специфических действиях других людей без оценивания, то есть без приписывания им мотивов действий, оценки установок, личностных черт. Первый шаг в развитии высказываться в описательном ключе, а не форме оценок – улучшение умения наблюдать и сообщать о своих наблюдениях, не давая оценок.

Сидя в круге, сейчас вы наблюдаете за поведением других и, по очереди, говорите, что видите относительно любого из участников. К примеру: «Коля сидит, положив ногу на ногу», «Катя улыбается».

Ведущий следит за тем, чтобы не использовались оценочные суждения и умозаключения. После выполнения упражнения обсуждается, часто ли наблюдалась тенденция использовать оценки, было ли сложным это упражнение, что чувствовали участники.

Цель упражнения: проигрывание ситуации безоценочных высказываний.

Время: 30 минут.

Упражнение № 3: Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы
Каждому члену группы предлагается продемонстрировать в заданной ситуации неуверенный, уверенный и агрессивный типы ответов. Ситуации можно предложить следующие:

Друг разговаривает с вами, а вы хотите уйти.

Ваш товарищ устроил вам встречу с незнакомым человеком, не предупредив вас.

Люди, сидящие сзади вас в кинотеатре, мешают вам громким разговором.

Ваш сосед отвлекает вас от интересного выступления, задавая глупые, на ваш взгляд, вопросы.

Учитель говорит, что ваша прическа не соответствует внешнему виду ученика.

Друг просит вас одолжить ему вашу какую-либо дорогостоящую вещь, а вы считаете его человеком не аккуратным, не совсем ответственным.

Для каждого участника используется только одна ситуация. Можно разыграть данные ситуации в парах. Группа должна обсудить ответ каждого участника.

Время: На упражнение отводится 40 минут.

Цель упражнения: формирование адекватных реакций в различных ситуациях; «трансактный анализ» ответов и формирование необходимых «ролевых» пристроек.

Ведущий рассказывает про разные типы поведения в конфликтной ситуации (по Томасу): приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество и конкуренцию. После этого целесообразно провести 1-2 ролевые игры (на усмотрение ведущего), на примере которых участники могут наблюдать разные типы поведения.

Время: 10 мин.

Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Ведущий рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий – играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы? Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Время: 30 мин.

Упражнение № 4: Печатная машинка

Участникам загадывается слово или фраза. Буквы, составляющие текст, распределяются между членами группы. Затем фраза должна быть сказана как можно быстрее, причем каждый называет свою букву, а в промежутках между словами все хлопают в ладоши.

Цель упражнения: выработка навыков сплоченных действий.

Если бы, я стал бы.

Упражнение происходит по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация. К примеру: «Если бы меня обсчитали в магазине». Следующий, рядом сидящий, продолжает (заканчивает) предложение. К примеру: «я стал бы требовать жалобную книгу».

Целесообразно провести это упражнение в несколько этапов, в каждом из которых принимают участие все присутствующие, после чего следует обсуждение.

Ведущий отмечает, что как конфликтные ситуации, так и выходы из них могут повторяться.

Цель упражнения: выработка навыков быстрого реагирования на конфликтную ситуацию.

Время: 40 мин.

Завершение третьего дня тренинга: Вопросы ведущего:

Все ли вы успели сказать друг другу? Может быть вы забыли поделиться с группой своими переживаниями? Или есть человек, мнение которого о себе вы хотели бы узнать? Или вы хотите поблагодарить кого-либо?

Сделайте это «здесь и теперь».