

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ	9
1.1 Сущность и природа конфликтов в образовательной организации	9
1.2 Факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе	13
1.3 Теоретические модели и подходы к управлению конфликтами в педагогическом коллективе	20
Выводы по первой главе	29
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ В ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ».....	31
2.1 Анализ существующей системы управления конфликтами в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»	31
2.2 Исследование конфликтности и выявление проблем в педагогическом коллективе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».....	38
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»	43
Выводы по второй главе	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Научными исследованиями доказано, что по своей природе и сама профессиональная образовательная деятельность, как одна из основных сфер человеческого взаимодействия в обществе, в значительной степени подвержена конфликтному противостоянию. Как справедливо отмечают исследователи, ситуация, когда один человек воздействует на другого, — это ситуация взаимодействия, а потому эффект воздействия, как правило, связан с характером соотношений особенностей, имеющих и у одной, и у второй личности. Как показывает практика, именно индивидуально-психологические особенности участников образовательного процесса создают предрасположенность к возникновению предконфликтных ситуаций среди различных категорий сотрудников образовательных организаций.

В работе педагогических коллективов межличностные конфликты неизбежны. Однако здесь они особенно опасны, так как неблагоприятно сказываются на качестве обучения и воспитания детей. Необходимо отличать конфликты от противоречий и расхождений во взглядах педагогов, которые, напротив, нередко полезны для обучения и воспитания. При различных позициях учителей и воспитателей, не касающихся принципиальных вопросов обучения и воспитания, дети получают возможность ознакомиться с разными точками зрения и сталкиваются с необходимостью выбирать, принимая самостоятельные решения, что положительно сказывается на их интеллектуальном и личностном развитии. Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении существующими в нем отношениями заключается не в том, чтобы добиться абсолютного единства мнений учителей и воспитателей во всем, а чтобы имеющиеся у них расхождения в точках зрения не доводились до конфликтов.

Тема педагогических конфликтов в наши дни, когда вопрос качества образования является значимым не только для школы, но и для общества в целом, является особенно актуальной. Российская образовательная система, в силу сложившихся в стране социально-экономических и политических условий, оказалась в сложном положении, и жизнь педагогического коллектива зачастую просто пронизана конфликтными ситуациями.

В конфликтологии, менеджменте и психологии управления накоплен большой объем теоретических и эмпирических данных о поведении в конфликте и способах его разрешения. Многие отечественные и зарубежные исследователи (Мортон Дойч, Ральф Дарендорф, В.М. Шупель, А.В. Дмитриев, А.Я. Анцупов, Х.С. Гуцериев, В. Зигерт, С.И. Ерина, М.М. Кашапов, А.И. Китов, Л. Ланг, А.В. Липницкий, Б.Ф. Ломов, А.А. Малышев, Т.И. Марголина, В.С. Мерлин, Л.А. Петровская, Ю.П. Платонов, В.П. Сальников, А.Л. Свенцицкий, В.И. Хальзов, Ю.А. Шаранов, А.И. Шипилов, В. Шутс и др.) разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций либо элементов управления.

Профессия педагога по своему содержанию и функциональной нагрузке относится к наиболее напряженным в эмоциональном плане видам труда. Напряжённость профессиональной деятельности способствует возникновению конфликтных ситуаций. Необходимость разрешения педагогических конфликтов очень велика, иначе в результате нерешенные проблемы в межличностных отношениях могут привести к нежелательным последствиям в коммуникации субъектов педагогического процесса.

В большинстве работ утверждается идея о том, что выбрать верные способы разрешения конфликта – значит, наполовину разрешить его. Следует признать, что в большинстве взглядов на проблему разрешения конфликтов дается лишь ориентация в разнообразии вариантов урегулирования руководителем конфликтов, но не обеспечивается необходимая информация, позволяющая прогнозировать пути снятия существующего противоречия.

Таким образом, тема представленного исследования имеет большое практическое значение.

Объект исследования – конфликты в педагогическом коллективе.

Предмет исследования – процесс управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Цель исследования – выявление путей совершенствования системы управления конфликтами в образовательной организации.

Гипотеза исследования - эффективная система управления конфликтами в организации способствует формированию положительного социально-психологического климата и повышает эффективность работы коллектива.

Задачи исследования:

- определить сущность и природу конфликтов в образовательной организации;
- рассмотреть факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе;
- описать теоретические модели и подходы к управлению конфликтами в педагогическом коллективе;
- проанализировать существующую систему управления конфликтами в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»;
- провести исследование конфликтности и выявить проблемы в педагогическом коллективе в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

Теоретико- методологические основы исследования.

Теоретической основой для проведения исследования стали труды российских исследователей по проблемам:

- управления персоналом (В. Р. Веснин);
- общие вопросы конфликтологии (А.Я. Анцупов, А.И. Шпилов, М.С. Вершинин, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров);
- психологические основы формирования конфликтов (Н. Богатырева, Н. Гришина, Б.И. Хасан);
- методы поведения руководителей в конфликтах (Ф. Глазл, А.Л. Горобченко, В.И. Шкатулла, М. Станкин)
- методы разрешения конфликтов (В. Ф. Ежкова, Е.Н. Иванова, Д.А. Кашина, М.М. Павлова, В. М. Цветаев, А.Н. Чумиков)

В работе использованы следующие методы: наблюдение, опросы, сравнительный анализ, интервьюирование.

Методологическая основа исследования. Для реализации указанных выше задач исследования были применены следующие методы:

а) *теоретические методы:* теоретический анализ научно-методической, психолого-педагогической литературы по теме исследования;

б) *эмпирические методы:* проведение в практической части тестовых исследований по методикам, беседа, опрос, анкетирование, интерпретация результатов анкетирования.

Положения, выносимые на защиту:

1. Анализ определений исследователей позволяет сделать вывод, что конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

2. Разработана методика по оценке влияния социально-психологического климата на эффективность работы группы (педагогического коллектива).

3. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

4. С целью повышения эффективности педагогического труда рекомендуется улучшать социально-психологический климат в коллективе путем управления конфликтами.

Научная новизна состоит в комплексном исследовании проблем управления конфликтами применительно к педагогическому коллективу с использованием общетеоретических подходов в данных вопросах.

Теоретическая значимость заключается в подборе и анализе различных теоретических подходов и разработке собственной методики оценки психологического состояния педагогического коллектива и системы управления конфликтами в нем.

Практическая значимость состоит в возможности практического применения разработанной методики анализа и ее апробировании.

База исследования: ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

Этапы исследования.

На первом этапе был проведен подбор теоретических источников, статей и исследований на тему конфликтов в целом и в педагогическом коллективе в частности.

На втором этапе была разработана методика проведения анализа. На третьем этапе представлено исследование, основанное на разработанной методике.

На четвертом этапе разработаны меры по повышению эффективности управления конфликтами в конкретном педагогическом коллективе.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 55 наименований, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

1.1 Сущность и природа конфликтов в образовательной организации

Конфликты в образовательной организации – это столкновения интересов, целей, взглядов, ценностей или потребностей между участниками образовательного процесса (педагогами, администрацией, учениками, родителями и т.д.), приводящие к напряженности, негативным эмоциям и затруднениям в достижении общих целей.

Сущность конфликтов в образовательной организации заключается в следующем:

1. **Неизбежность:** Конфликты являются естественным и неизбежным явлением в любой социальной системе, включая образовательную организацию. Это связано с различием индивидуальных особенностей, целей, потребностей и взглядов участников образовательного процесса.

2. **Взаимосвязь:** Конфликты возникают во взаимоотношениях между людьми и группами людей. Они являются отражением существующих социальных связей и взаимодействий.

3. **Динамичность:** Конфликты не являются статичными явлениями. Они развиваются во времени, проходя через различные стадии: возникновение, обострение, разрешение или угасание.

4. **Многоаспектность:** Конфликты могут затрагивать различные аспекты образовательного процесса: учебный процесс, воспитательную работу, управление персоналом, взаимодействие с родителями и т.д.

5. **Двойственность:** Конфликты могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер. Деструктивные конфликты приводят к негативным последствиям, таким как снижение эффективности работы, ухудшение психологического климата, нарушение дисциплины.

Конструктивные конфликты могут способствовать развитию, инновациям, улучшению взаимоотношений и разрешению проблем.

Говоря о социально-психологических конфликтах, следует обратить внимание на ту грань, когда он зарождается. Его возникновение связано с превышением силы действия обстоятельств над личной толерантностью.

Следует отметить, что в развитии конфликта играют роль общественные установки и несогласие личности с ними. Формирование общественных установок связано с принятыми в обществе нормами морали, политическими отношениями, экономической формацией. В случае несогласия личности с такими нормами возможно возникновение социально-психологического конфликта. В свою очередь несогласие является следствием ряда обстоятельств: особенности воспитания, нахождение ранее в иной среде, личностные характеристики человека, психические нарушения.

Важной составляющей в возникновении конфликта являются его участники. Существуют различные классификации участников конфликтов. Согласно одной классификации участников конфликта, можно разделить на прямых и косвенных. Прямые участники непосредственно участвуют в собственном конфликте. Косвенные – участвуют в чужом конфликте с целью достижения собственных целей. Собственно, для конфликта косвенные участники являются внешней средой (третьей стороной). Их также нельзя назвать объективными участниками. Их участие может быть субъективным.

Характерно то, что участники конфликта могут иметь различное социальное положение, сферу деятельности, статус. Также выделяются ранги в конфликте. Уровень ранга зависит от того, чьи интересы оппонент защищает, имеет отношение к государственным структурам или нет.

Следует определить также такое понятие как объект конфликта. Объектом конфликта является определенная причина, вызывающая конфликт [22]. При решении любого социально-психологического

конфликта очень важно найти именно объект конфликта. Это является залогом успешного разрешения конфликта. Если этого сделано не будет, то конфликт разрешен также не будет. Он может быть переведен в стадию стагнации или заведен в тупик.

Временем начала конфликта считается тот момент, когда конфликт превращается из возможности в действительность. Временем окончания конфликта можно считать момент прекращения враждебности со стороны его участников.

Выделяют также границы социально-психологического конфликта. Ими является та территория, где происходят враждебные действия участников конфликта [20].

В случае заинтересованности сторон в прекращении конфликта появляется стремление у его участников к переговорам, уступкам.

Природа конфликтов в образовательной организации обусловлена рядом факторов:

1. Различные роли и интересы участников: У каждого участника образовательного процесса свои цели, задачи и интересы, которые могут не совпадать или противоречить друг другу. Например, у администрации – обеспечение эффективности работы школы, у учителей – передача знаний и развитие учеников, у учеников – получение образования и удовлетворение своих потребностей в общении и самореализации, у родителей – благополучие и успешность своих детей.

2. Ограниченные ресурсы: Образовательные организации часто сталкиваются с ограниченностью ресурсов (финансовых, материальных, кадровых), что может приводить к конкуренции и конфликтам между участниками образовательного процесса за их распределение.

3. Различия в ценностях и убеждениях: у участников образовательного процесса могут быть разные ценности, убеждения и взгляды на образовательный процесс, воспитание, этику и другие вопросы, что может приводить к разногласиям и конфликтам.

4. Недостаточная коммуникация: Недостаток информации, неэффективная коммуникация, искажение информации, слухи и сплетни могут приводить к недопониманию, недоверию и конфликтам между участниками образовательного процесса.

5. Личностные особенности: Индивидуальные черты характера, темперамент, уровень эмоционального интеллекта, стиль общения и другие личностные особенности участников образовательного процесса могут влиять на их поведение в конфликтных ситуациях.

6. Особенности организационной структуры: Нечеткое распределение обязанностей, недостаточное делегирование полномочий, жесткая иерархия, отсутствие механизмов обратной связи могут создавать благоприятную почву для возникновения конфликтов в образовательной организации.

7. Внешние факторы: на образовательную организацию могут влиять внешние факторы, такие как изменения в образовательной политике, социальные и экономические условия, требования общества, которые могут приводить к конфликтам внутри организации.

Конфликты в образовательной среде возникают из-за противоречий, несовместимых взглядов, позиций и интересов участников. Причины могут быть связаны с особенностями взаимодействия педагогов, учащихся или родителей.

Некоторые причины конфликтов между педагогами:

1. Профессиональные различия. Например, разница в методах преподавания (один учитель предпочитает традиционный стиль, другой — активное вовлечение).

2. Разногласия в распределении ресурсов. Например, ситуации с канцелярскими материалами, технологиями.

3. Различия во мнениях относительно содержания учебной программы или стандартов выставления оценок.

4. Межличностные проблемы. Личные разногласия могут быть не связаны с преподаванием, например, из-за разности темпераментов и культурных различий.

5. Неэффективная коммуникация. непонимание, неверные толкования и отсутствие эффективных каналов связи усугубляют разногласия.

Типы конфликтов в образовательной организации.

Конфликты в образовательной организации можно классифицировать по различным основаниям:

- по участникам: между учителями, между учителем и учеником, между учителем и администрацией, между учениками, между родителями и учителями, между родителями и администрацией;

- по содержанию: конфликты целей, конфликты взглядов, конфликты интересов, конфликты ценностей, эмоциональные конфликты;

- по направленности: вертикальные (между разными уровнями иерархии), горизонтальные (между участниками одного уровня), диагональные (между участниками разных уровней иерархии, не находящимися в непосредственном подчинении);

- по последствиям: конструктивные, деструктивные.

Следовательно, понимание сущности и природы конфликтов в образовательной организации является необходимым условием для эффективного управления конфликтами и создания благоприятной образовательной среды.

1.2 Факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе

На конфликтность в педагогическом коллективе влияют различные факторы, которые связаны с причинами возникновения конфликтных ситуаций, видами конфликтов и методами их разрешения.

Факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе, можно разделить на несколько групп:

I. Организационно-управленческие факторы:

1. Нечеткая организационная структура и распределение обязанностей: Отсутствие четкого разграничения зон ответственности, дублирование функций, перегруженность работой одних педагогов и недозагруженность других, создают почву для недовольства и столкновений интересов.

2. Неэффективная система управления: Авторитарный стиль руководства, отсутствие коллегиальности в принятии решений, игнорирование мнения педагогов, неадекватная оценка результатов работы способствуют возникновению напряженности и конфликтов.

3. Недостаточная материально-техническая база: Плохое оснащение учебных кабинетов, нехватка необходимых материалов и оборудования, некомфортные условия работы создают дополнительное напряжение и могут служить поводом для конфликтов.

4. Низкий уровень организации труда: Ненормированный рабочий день, высокая интенсивность труда, отсутствие возможностей для отдыха и восстановления сил, постоянная необходимость работать сверхурочно способствуют хронической усталости и раздражительности, что увеличивает вероятность конфликтов.

5. Недостаточное финансирование: Низкая заработная плата, отсутствие премий и надбавок, ограниченные возможности для повышения квалификации и профессионального развития могут вызывать чувство несправедливости и недовольства, которые могут выливаться в конфликты.

6. Отсутствие системы стимулирования и мотивации: Непрозрачная и несправедливая система поощрений, отсутствие признания заслуг, игнорирование профессиональных достижений снижают мотивацию к работе и способствуют возникновению конфликтов.

7. Неэффективная система коммуникаций в коллективе: Недостаток информации, отсутствие обратной связи, слухи и сплетни, искажение информации, нежелание слушать и понимать друг друга приводят к недопониманию, недоверию и конфликтам.

II. Социально-психологические факторы:

1. Несовместимость личностных особенностей: Различия в характерах, темпераменте, ценностях, потребностях, мотивах, стиле общения могут приводить к неприязни, раздражению и конфликтам между педагогами.

2. Неблагоприятный социально-психологический климат: Напряженная, конфликтная атмосфера в коллективе, недоброжелательность, зависть, конкуренция, интриги, отсутствие поддержки и взаимопомощи способствуют возникновению конфликтов.

3. Высокий уровень эмоционального напряжения: Стресс, переутомление, эмоциональное выгорание, чувство неудовлетворенности работой, личные проблемы могут приводить к повышенной раздражительности и конфликтности.

4. Наличие «изгоев» в коллективе: Негативное отношение к отдельным педагогам, постоянная критика, высмеивание, игнорирование, изоляция от коллектива создают атмосферу нетерпимости и может приводить к конфликтам.

5. Существование группировок и коалиций: Разделение коллектива на группы по интересам, взглядам, симпатиям, борьба за влияние и ресурсы создают условия для межгрупповых конфликтов.

6. Неумение конструктивно разрешать конфликты: Отсутствие навыков ведения переговоров, поиска компромиссов, управления эмоциями, решения проблем способствуют эскалации конфликтов.

III. Профессиональные факторы:

1. Различия в педагогических взглядах и подходах: Разные представления о целях и задачах образования, методах обучения и

воспитания, требованиях к ученикам могут приводить к спорам и конфликтам.

2. Конкуренция за учеников, классы, проекты, ресурсы: Борьба за более перспективные классы, интересные проекты, похвалу администрации может вызывать зависть и конфликты.

3. Профессиональная некомпетентность: Недостаток знаний и умений, неуверенность в своих силах, неспособность справляться с профессиональными задачами могут приводить к критике со стороны коллег и конфликтам.

4. Различия в стаже и опыте работы: Недооценка опыта молодых специалистов, пренебрежительное отношение к пожилым педагогам, консерватизм взглядов старшего поколения могут приводить к конфликтам поколений.

5. Неудовлетворенность профессиональным ростом: Отсутствие возможностей для повышения квалификации, освоения новых технологий, реализации творческого потенциала может вызывать чувство стагнации и недовольства, которые могут выливаться в конфликты.

6. Работа с «трудными» обучающимися или родителями: постоянное взаимодействие с проблемными учениками, неадекватными родителями, необходимость решать сложные ситуации может вызывать стресс и приводить к конфликтам.

IV. Личностные факторы:

1. Выраженная акцентуация характера: наличие у отдельных педагогов чрезмерно выраженных черт характера (например, агрессивность, авторитарность, подозрительность, мнительность) может приводить к неадекватному поведению в конфликтных ситуациях.

2. Низкий уровень самооценки и самоуважения: неуверенность в себе, чувство неполноценности, потребность в постоянном одобрении, зависимость от мнения окружающих могут приводить к повышенной чувствительности к критике и конфликтам.

3. Эгоизм и неспособность к эмпатии: неумение поставить себя на место другого человека, понять его чувства и потребности, стремление удовлетворить только свои собственные интересы могут приводить к конфликтам.

4. Неумение контролировать свои эмоции: вспыльчивость, раздражительность, агрессивность, эмоциональная неустойчивость могут приводить к неадекватным реакциям в конфликтных ситуациях.

5. Неумение прощать и забывать обиды: злопамятность, мстительность, склонность к накопительству негативных эмоций могут поддерживать и усиливать конфликты.

Учет этих факторов и принятие соответствующих мер по их устранению или минимизации позволит создать более благоприятную и конструктивную атмосферу в педагогическом коллективе и снизить уровень конфликтности. Важно помнить, что профилактика конфликтов – это более эффективный способ управления, чем их разрешение.

Организационная культура также оказывает существенное влияние на управление конфликтами, формируя представления о нормах поведения, ценностях, способах взаимодействия и стратегиях разрешения противоречий внутри организации. Она задает контекст, в котором возникают и развиваются конфликты, и определяет, как они будут восприниматься и разрешаться.

Рассмотрим ключевые аспекты влияния организационной культуры на управление конфликтами:

1. Нормы и ценности, определяющие отношение к конфликтам:

– конструктивное или деструктивное восприятие конфликтов: в организациях с конструктивной культурой конфликт рассматривается как естественная часть рабочего процесса, возможность для обсуждения проблем, поиска инновационных решений и укрепления командного духа. В таких организациях поощряется открытое выражение мнений, критика и стремление к компромиссам. В организациях с деструктивной культурой

конфликт воспринимается как угроза, признак слабости управления и источник негативных эмоций. В таких организациях конфликты подавляются, замалчиваются или решаются авторитарными методами;

- ценности сотрудничества или конкуренции: организации с культурой сотрудничества поощряют взаимопомощь, совместную работу, ориентацию на общие цели и поиск взаимовыгодных решений. В то время, как организации с конкурентной культурой больше внимания уделяют индивидуальным достижениям, соперничеству, борьбе за власть и ресурсы. Соответственно и стратегии управления конфликтами будут разными;

- уровень открытости и честности: организации с высоким уровнем открытости и честности обеспечивают свободный обмен информацией, поощряют конструктивную критику, позволяют сотрудникам выражать свое мнение и честно обсуждать проблемы. В таких организациях конфликты разрешаются более эффективно, так как у участников есть возможность понять позиции друг друга и найти компромисс. В организациях с низким уровнем открытости информация скрывается, критика подавляется, обсуждение проблем избегается, что может привести к эскалации конфликтов.

2. Стиль руководства и способы принятия решений:

- авторитарный, демократический или либеральный стиль: авторитарный стиль руководства часто приводит к подавлению конфликтов и навязыванию решений сверху, что может вызвать скрытое недовольство и протест. Демократический стиль руководства способствует открытому обсуждению проблем, участию сотрудников в принятии решений и поиску компромиссов, что снижает вероятность возникновения конфликтов и повышает эффективность их разрешения. Либеральный стиль руководства может привести к анархии и неуправляемости, что увеличивает вероятность возникновения конфликтов;

- централизованное или децентрализованное принятие решений: В централизованных организациях решения принимаются на высшем

уровне управления, что может привести к игнорированию мнения сотрудников и конфликтам. В децентрализованных организациях решения принимаются на местах, что позволяет учитывать интересы различных групп и снижает вероятность конфликтов.

3. Системы коммуникации и обратной связи:

– формальные и неформальные каналы коммуникации: Организации с эффективными системами коммуникации обеспечивают своевременное распространение информации, позволяют сотрудникам получать обратную связь о своей работе, обсуждать проблемы и обмениваться мнениями. Это способствует предотвращению конфликтов и эффективному их разрешению. Наличие развитых неформальных каналов коммуникации также может быть полезно для выявления скрытых конфликтов и их своевременного урегулирования;

– культура слушания и понимания: Организации, где ценят активное слушание и понимание точки зрения других, легче разрешают конфликты. Сотрудники чувствуют, что их мнение важно, и готовы искать компромиссы.

4. Механизмы разрешения конфликтов и системы контроля:

– наличие формальных процедур разрешения конфликтов: В организациях с развитой культурой управления конфликтами существуют четкие процедуры разрешения споров, такие как медиация, арбитраж, внутреннее расследование. Это позволяет сотрудникам разрешать конфликты конструктивно и избегать эскалации;

– система контроля и отчетности: Система контроля должна быть справедливой и прозрачной, чтобы предотвратить злоупотребления и конфликты.

5. Поддержка обучения и развития навыков управления конфликтами:

– обучение сотрудников навыкам общения, сотрудничества и разрешения конфликтов: Инвестиции в обучение сотрудников этим

навыкам позволяют им более эффективно взаимодействовать друг с другом, предотвращать возникновение конфликтов и конструктивно их разрешать;

Влияние организационной культуры на управление конфликтами может быть, как позитивным, так и негативным:

- позитивное влияние: снижение уровня конфликтности, повышение эффективности работы, улучшение психологического климата, развитие инноваций и укрепление командного духа;

- негативное влияние: эскалация конфликтов, снижение эффективности работы, ухудшение психологического климата, подавление инициативы и творчества, текучесть кадров.

Таким образом, организационная культура является мощным фактором, влияющим на управление конфликтами. Для создания эффективной системы управления конфликтами необходимо формировать в организации культуру сотрудничества, открытости, честности, уважения, активного слушания и умения находить компромиссы. Важно также обеспечить наличие формальных процедур разрешения конфликтов, эффективных систем коммуникации и контроля, а также инвестировать в обучение сотрудников навыкам общения, сотрудничества и управления конфликтами.

1.3 Теоретические модели и подходы к управлению конфликтами в педагогическом коллективе

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта [31].

По мнению В.Е. Щербак, управление конфликтом — это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению [39].

Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

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

В.Е.Щербак обращает внимание на то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдо конфликты (реально не существующие конфликты); переоценка или недооценка значимости конфликта; не восприятие, игнорирование существующего конфликта [39].

Р.Х.Шакуров указывает на важность исследования конфликта и поиск его причин как одной из важных стадий управления конфликтом в организации. Он выделяет алгоритм анализа конфликтной ситуации, который предполагает: 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; 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; оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели; поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих [37].

Также, Р.Х. Шакуров определяет поиск путей разрешения конфликта, как стадии, которая предполагает: полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон; достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу; разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта; механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций [37].

Современная конфликтология (Э.А. Уткин, В.Н. Кудрявцева, Д.А. Петровская, А.Н. Олейник, Л. Коузер и др.) выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

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

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

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

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

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

2. Партнерский тип разрешения конфликта - разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место: а) конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении; б) восприятие аргументов противной стороны; в) готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив; г) стремление совместить личностный и организационный факторы; д) восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон [35].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури подразделяют эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: структурные и межличностные. Они отмечают, что при управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Ими выделены четыре

структурных метода разрешения конфликта в организации: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений [25].

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

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Как отмечал М.Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организаций. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтами полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели - требуют совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов, чтобы направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных

последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Существует множество теоретических моделей и подходов к управлению конфликтами, которые могут быть применены в педагогическом коллективе. Рассмотрим наиболее распространенные и полезные из них:

1. Модель Томаса-Килманна

Суть: эта модель описывает пять основных стилей поведения в конфликте на основе двух измерений: *стремление к сотрудничеству* (удовлетворение интересов другой стороны) и *стремление к конкуренции* (удовлетворение собственных интересов).

Стили.

Соперничество: высокое стремление к удовлетворению собственных интересов, низкое – к сотрудничеству. Используется, когда необходимы быстрые и решительные действия, когда нужно отстаивать свою точку зрения.

Сотрудничество: высокое стремление и к удовлетворению собственных интересов, и к сотрудничеству. Используется для поиска совместных решений, удовлетворяющих обе стороны.

Компромисс: умеренное стремление и к сотрудничеству, и к конкуренции. Используется, когда необходимо быстро достичь соглашения, хотя бы частично удовлетворяющего обе стороны.

Избегание: низкое стремление и к сотрудничеству, и к конкуренции. Используется, когда конфликт не важен, когда необходимо выиграть время, когда ущерб от решения конфликта может быть больше, чем от его избегания.

Приспособление: низкое стремление к удовлетворению собственных интересов, высокое – к сотрудничеству. Используется, когда важно сохранить хорошие отношения, когда другая сторона обладает большей властью или опытом.

Применение в педагогическом коллективе: помогает педагогам осознать свои типичные стили поведения в конфликте и научиться использовать разные стили в зависимости от ситуации. Например, в ситуациях, касающихся безопасности учеников, может быть уместен стиль соперничества, а в ситуациях, касающихся распределения нагрузки – стиль сотрудничества или компромисса.

2. Теория игр.

Суть: математическая модель, анализирующая взаимодействие участников в ситуации, где исход зависит от действий всех участников. Рассматривает стратегии поведения и определяет оптимальные решения.

Основные понятия: *Игроки, правила игры, стратегии, выигрыши.*

Применение в педагогическом коллективе: Позволяет анализировать конфликты как «игру», где педагоги выступают в роли «игроков», преследующих свои цели. Помогает определить оптимальные стратегии поведения, учитывающие интересы других участников. Например, в ситуации распределения нагрузки можно использовать стратегию

«взаимных уступок», когда каждый педагог идет на некоторые уступки ради общего блага.

3. Модель медиации.

Суть: процесс разрешения конфликта с участием нейтрального посредника (медиатора), который помогает сторонам прийти к взаимоприемлемому решению. Медиатор не принимает решения за стороны, а лишь помогает им общаться, понимать друг друга и находить компромиссы.

Принципы медиации: *Нейтральность, конфиденциальность, добровольность, сотрудничество, самостоятельность сторон.*

Применение в педагогическом коллективе: может использоваться для разрешения конфликтов между педагогами, между педагогами и администрацией, между педагогами и родителями. Медиатором может выступать психолог, опытный педагог или привлеченный эксперт.

4. Трансформативный подход к конфликтам (Transformative Mediation).

Суть: этот подход фокусируется не только на разрешении конкретного конфликта, но и на изменении отношений между сторонами, развитии у них навыков сотрудничества и сочувствия. Два основных принципа: *Empowerment* (расширение возможностей сторон) и *Recognition* (признание перспектив и ценностей другой стороны).

Применение в педагогическом коллективе: подходит для ситуаций, где важны долгосрочные отношения между педагогами, а не только решение конкретной проблемы. Помогает создать атмосферу доверия и взаимопонимания в коллективе.

5. Теория справедливости.

Суть: эта теория утверждает, что люди сравнивают соотношение своих вкладов (усилий, опыта, квалификации) и вознаграждений (зарплата, признание, возможности) с соотношением вкладов и вознаграждений других людей. Если человек воспринимает это соотношение как

несправедливое, он испытывает дискомфорт и стремится к восстановлению справедливости (например, путем снижения своих усилий, требований повышения зарплаты, либо ухода из организации).

Применение в педагогическом коллективе: важно, чтобы оплата труда, распределение нагрузки, предоставление возможностей для развития и признание заслуг были справедливыми и соответствовали вкладам каждого педагога. Необходимо учитывать различные факторы, такие как стаж, опыт, квалификация, сложность выполняемой работы и результаты работы.

6. Теория потребностей.

Суть: иерархическая модель потребностей, согласно которой люди стремятся к удовлетворению потребностей более высокого уровня только после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.

Уровни потребностей: *физиологические, безопасность, социальные, уважение, самореализация.*

Применение в педагогическом коллективе: важно обеспечивать удовлетворение потребностей педагогов на всех уровнях. Например, обеспечивать достойную заработную плату (физиологические потребности), безопасные условия работы (безопасность), поддерживать дружеские отношения в коллективе (социальные потребности), признавать заслуги педагогов (уважение), создавать возможности для профессионального роста и развития (самореализация).

7. Модель эффективной коммуникации.

Суть: упор на активное слушание, четкое выражение собственных мыслей и чувств, умение задавать вопросы и предоставлять конструктивную обратную связь. Использование ненасильственного общения (Nonviolent Communication).

Применение в педагогическом коллективе: создание культуры открытого и честного диалога, где каждый педагог чувствует себя

услышанным и понятым. Обучение педагогов техникам эффективной коммуникации.

Выбор конкретной модели или подхода зависит от:

- специфики конфликта: тип конфликта, участники, причины;
- особенностей коллектива: Культура, ценности, стиль руководства;
- наличия ресурсов: времени, финансовых средств, компетентности медиаторов.

Таким образом, важно комбинировать различные подходы и адаптировать их к конкретным условиям. Эффективное управление конфликтами в педагогическом коллективе требует системного подхода, включающего профилактику, выявление, анализ и разрешение конфликтов, а также создание благоприятной атмосферы для сотрудничества и взаимопонимания.

Выводы по первой главе

В данной главе мы подробно изучили теоретические основы управления конфликтами в педагогическом коллективе, рассмотрели сущность и природу конфликтов в образовательной организации, определили факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе, и выявили теоретические модели и подходы к управлению конфликтами в педагогическом коллективе.

Анализ определений исследователей позволяет сделать вывод, что конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

Существуют различные типологии конфликта. Они могут быть основаны: на последствиях конфликта, на участниках конфликта. В первой

выделяют функциональные конфликты и дисфункциональные. Во второй: внутриличностные, межличностные, между индивидом и группой, межгрупповой. Также в теории выделены типологии самих конфликтных ситуаций.

Разработаны методы поведения в конфликтах для участников конфликта, а также для руководителей по предупреждению и разрешению конфликтов. Так, например, тактика поведения может быть следующей: тактика ухода, или избегания конфликта; силовое подавление, или метод насилия; метод односторонних уступок или приспособления; тактика компромисса или сотрудничества. С целью разрешения конфликтов предлагается использовать тактику компромисса, ухода от конфликта, навязывания своей точки зрения, сглаживания ситуации.

Существует множество теоретических моделей и подходов к управлению конфликтами, которые могут быть применены в педагогическом коллективе. Мы рассмотрим наиболее распространенные и полезные из них: модель Томаса-Килманна, теория игр, модель медитации, трансформативный подход к конфликтам, теория справедливости, теория потребностей, модель эффективной коммуникации.

Таким образом, человеческий фактор в учебном заведении, включает в себя социально-психологические особенности каждого участника коллектива, а также состояние педагогического коллектива в целом: его микроклимат, сплоченность, трудовая и управленческая активность, психологическая совместимость, авторитетность и т.д. Климат оказывает мощное влияние на состоятельность каждого педагога, и, соответственно, на настоящее и будущее обучающихся.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ В ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

2.1 Анализ существующей системы управления конфликтами в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»

ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» – это образовательное учреждение, играющее важную роль в системе профессионального образования Челябинской области. Колледж предоставляет широкий спектр образовательных программ, ориентированных на подготовку квалифицированных специалистов и рабочих кадров для различных отраслей экономики региона.

Особенностью образовательного процесса в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» является сочетание теоретической подготовки с практическим обучением. Колледж активно сотрудничает с предприятиями и организациями, предоставляя студентам возможность проходить стажировки и практику на реальных рабочих местах. Это позволяет выпускникам приобретать не только необходимые знания и навыки, но и опыт работы, что повышает их конкурентоспособность на рынке труда.

ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» постоянно развивается и совершенствует свои образовательные программы, адаптируя их к современным требованиям и технологиям. Колледж активно внедряет новые методики обучения, использует современное оборудование и программное обеспечение, чтобы обеспечить высокое качество образования и подготовить выпускников к успешной профессиональной деятельности.

Помимо образовательной деятельности, ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» ведет активную внеучебную работу, направленную на развитие творческого потенциала студентов, формирование гражданской позиции и здорового образа жизни. В колледже работают различные кружки, секции и клубы по интересам, проводятся спортивные соревнования, культурные мероприятия и социальные акции.

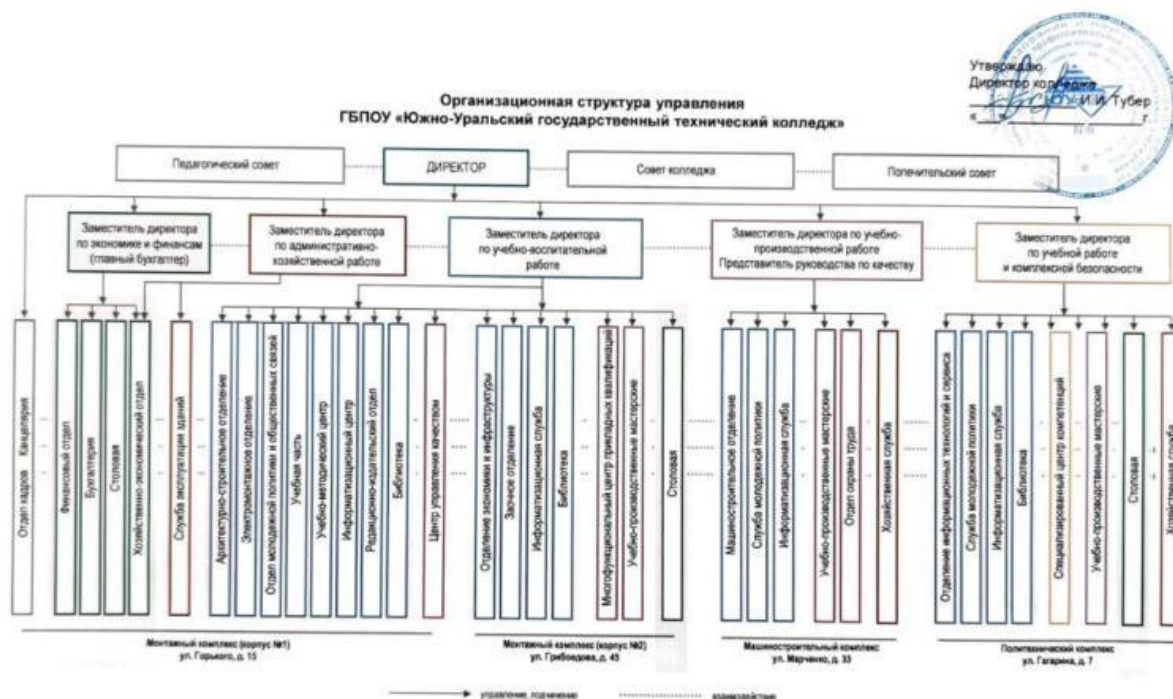


Рисунок 1 – Организационная структура управления ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»

ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» является важным образовательным центром, вносящим значительный вклад в подготовку квалифицированных кадров для Челябинской области. Колледж стремится к постоянному развитию и совершенствованию, чтобы соответствовать современным требованиям и обеспечивать своим выпускникам успешное будущее.

Целью управления конфликтами в колледже является повышение эффективности трудовой деятельности педагогов.

Плана как такового по управлению конфликтами нет. Также нет и методических материалов. В качестве основных методов работы с конфликтами используют беседы. Как правило, такие беседы проводит непосредственный руководитель конфликтующих сторон. Таким образом, предупреждение конфликтов также не производится.

В ходе исследования осуществлялась проверка гипотезы о том, что специально организованная работа с преподавателями способствует преодолению конфликтов в педагогическом коллективе.

В анализе принимали участие педагогический коллектив ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»:

- преподаватели – 50 человек
- администрация – 10 человек.

В ходе подготовительного этапа была определена группа исследования, в которую вошли преподаватели колледжа в количестве 50 человек. Возраст испытуемых: 25 – 65 лет, стаж педагогической работы 3-35 лет.

В ходе наблюдений было выявлено, что в колледже часто возникают деструктивные конфликты, которые носят как открытый, так и скрытый характер. Учитывая, что в основном в коллективе происходят межличностные конфликты, сопровождающиеся негативными эмоциями, повышенной вербальной агрессивностью, нами были подобраны следующие методики изучения конфликтности в коллективе:

- Тест описания поведения К. Томаса.

Данная методика позволяет выявить особенности поведения людей в конфликтных ситуациях. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас использует двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими характеристиками которой являются кооперация, связанная с вниманием к человеку, с интересами других людей, и напористость, для которой характерно

внимание лишь к собственным интересам. В соответствии с этим К.Томас выделил следующие способы регулирования конфликтов:

- соревнование (конкуренция) как стремление добиться своих интересов в ущерб другим;
- приспособление, означающее принесение себя в жертву собственным интересам ради других;
- компромисс;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике К. Томас описывает каждый из пяти возможных вариантов поведения 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. (Текст опросника в Приложении 1)

В ходе исследования каждому испытуемому был присвоен порядковый номер (от 1 до 50), под которым представлены результаты исследования.

В результате диагностики по методике К. Томаса было выявлено следующее:

- тактика соревнования в конфликтной ситуации выявлена у 12 педагогов, что составило 24% от их общего числа;
- тактика приспособления выявлена у 6 педагогов (12%);
- тактика компромисса выявлена у 14 педагогов (28%);
- тактика избегания выявлена у 10 педагогов (20%);
- тактика сотрудничества выявлена у 8 педагогов (16%).

Наглядно результаты диагностики отображены на рисунке 2.

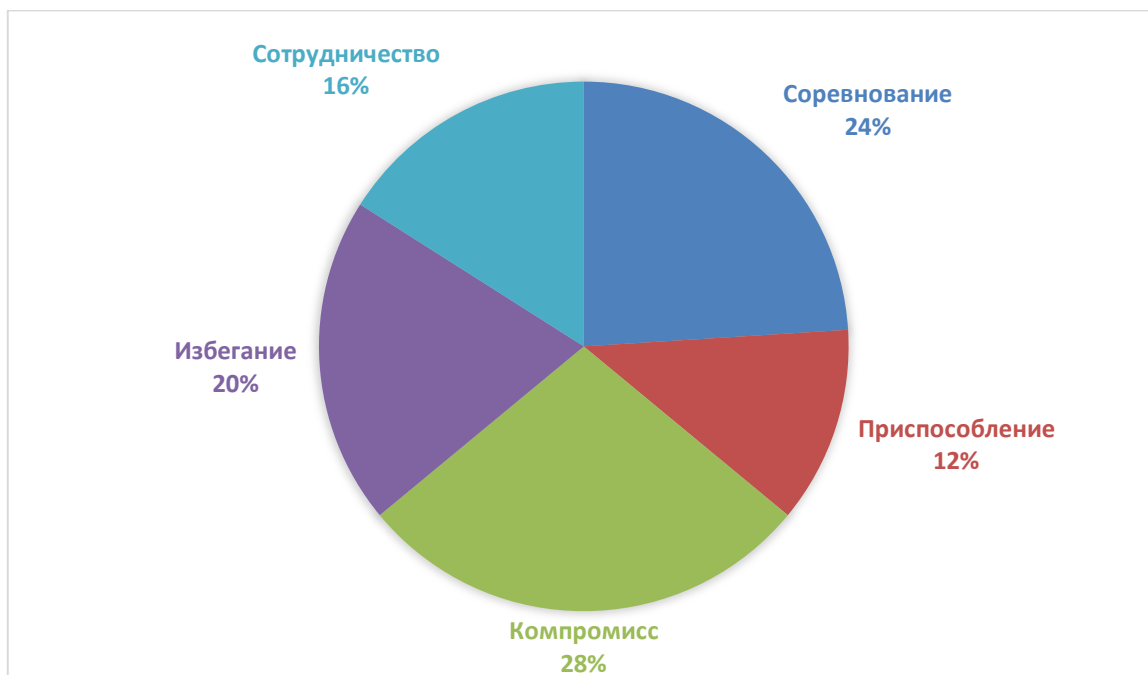


Рисунок 2 – Распределение испытуемых по тактике поведения в конфликтной ситуации

Далее для нашего анализа нам понадобилась следующая методика - изучение психологического климата коллектива (Л.Д. Столяренко).

Выбор данной методики обусловлен тем, что конфликты в коллективе влияют на его психологический климат. О повторяющихся деструктивных конфликтах в коллективе свидетельствует ярко выраженный неблагоприятный психологический климат.

В ходе диагностики испытуемым предлагаются высказывания, относящиеся к характеристикам свойств психологического климата коллектива. Испытуемые должны выставить ту оценку, касающуюся данного свойства, которая, по их мнению, более всего соответствует психологического климата их трудового коллектива:

- 3 - свойство проявляется в группе всегда;
- 2 - свойство проявляется в большинстве случаев;
- 1 – свойство проявляется нередко;
- 0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

На основе подсчета баллов выявлялась оценка каждым испытуемым степени благополучия психологического климата с каждым членом коллектива:

- неблагоприятный;
- благоприятный;
- неустойчиво благоприятный.

Тест позволяет рассчитать среднегрупповую оценку психологического климата коллектива, на основании которой можно судить объективно о состоянии психологического климата в коллективе (Приложение 2).

Результаты исследования по методике Л.Д. Столяренко показали наличие следующих оценок психологического климата в коллективе:

- благоприятный – 10 испытуемых (20%);
- неустойчиво благоприятный – 24 испытуемых (48%);
- неблагоприятный – 16 испытуемых (32%).

Наглядно результаты диагностики по данной методике отображены на рисунке 3.

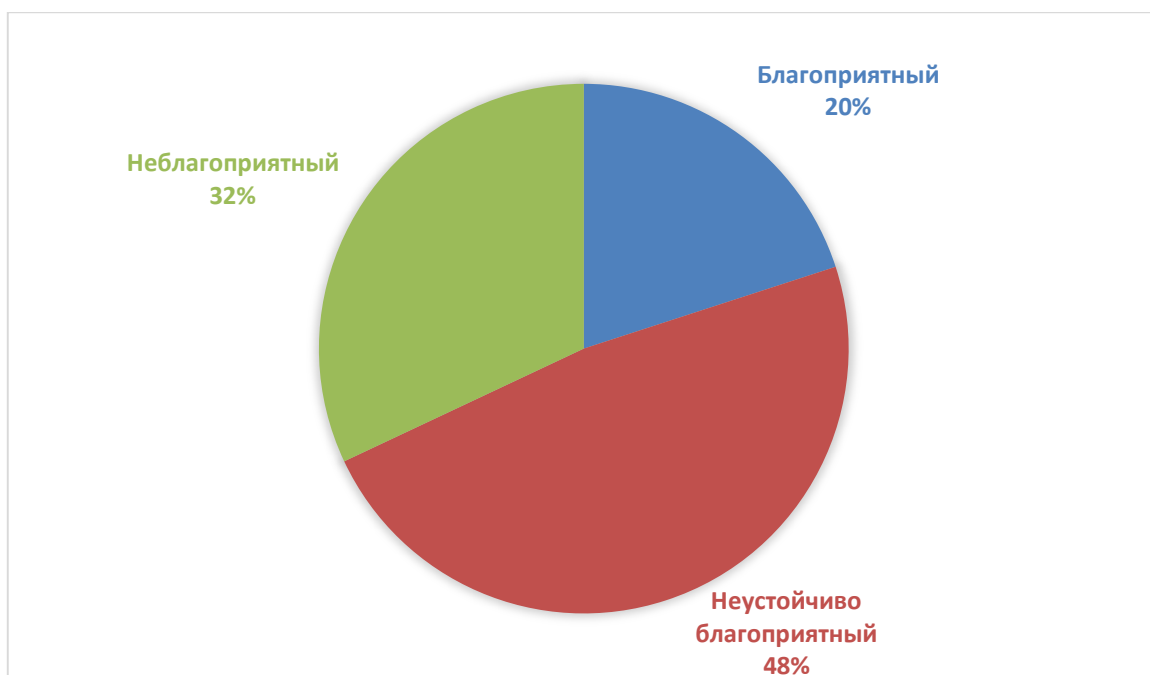


Рисунок 3 – Оценка психологического климата в коллективе испытуемыми

Таким образом, межличностные конфликты между педагогами обусловлены тем, что 24% сотрудников придерживаются тактики соревнования в отношениях друг с другом, т.е. выбирают стратегию поведения, прежде всего исходя из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. В условиях назревания конфликтной ситуации они не признают право другого на непринятие их точки зрения и не стесняются в средствах своего воздействия друг на друга, о чем свидетельствует то, что их отличает значительная агрессивность в конфликте. Это приводит к напряженности в коллективе, что нашло свое отражение в результатах диагностики психологического климата коллектива, в ходе которой только 20% испытуемых оценили его как благоприятный, в то время как 32% испытуемых определили его как неблагоприятный и 48% испытуемых как неустойчиво благоприятный.

Неэффективной тактикой поведения в конфликте является тактика приспособления, которая выявлена у 12% испытуемых. Данная тактика поведения может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В силу этого данная тактика может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

У 20% испытуемых выявлена тактика избегания, которая отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы, игнорирование своих потребностей. В то же время выбор данной тактики может свидетельствовать о том, что предмет конфликта не имеет существенного значения для человека, поэтому он стремится его игнорировать.

Тактика компромисса характерна для 28% испытуемых. Возможно, некоторые преподаватели идут на компромисс потому, что ощущают свою «временность» в педагогическом коллективе и не желают обострять межличностные отношения с коллегами.

У 16% испытуемых выявлена наиболее эффективная тактика поведения – сотрудничество, т.е. стремление совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Результаты исследования показывают высокий уровень конфликтности в коллективе, о чем свидетельствуют данные диагностики тактики поведения испытуемых в конфликтной ситуации, оценки испытуемыми психологического климата коллективе. Данные, полученные в ходе анализа, обусловили необходимость проведения исследования конфликтности, направленного на преодоление конфликтов в педагогическом коллективе.

2.2 Исследование конфликтности и выявление проблем в педагогическом коллективе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»

Далее рассмотрим сами конфликты. В ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» они возникают:

- между педагогами одного подразделения (комплекса);
- между педагогами и обучающимися (в том числе и их родителями);
- между педагогами разных комплексов;
- между руководителями и их подчиненными.

Перечисленные виды конфликтов можно проанализировать по результатам опроса.

Далее рассмотрим результаты опроса. Опрос был проведен в октябре 2025 года. В нем приняли участие 22 человека, что составляет 10% от общей численности работников. Анализ результатов социального опроса показал следующее. При расчете количества конфликтов все названные данные по все опрашиваемым сотрудникам были просуммированы, затем полученная сумма разделена на количество опрашиваемых. Таким образом, мы получили средний показатель по одному сотруднику. Результаты опроса

сотрудников представлены в приложении 3. По ним проведены расчеты. Итоговые результаты размещены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты анкетирования

	Внутри подразделения	С другими подразделениями	С обучающимися
1. Как часто у Вас бывают конфликты	27	14	2
2. Причины конфликтов (по количеству ответов)			
эмоции	2	1	2
неспособность управления своим поведением	1	2	2
неправота конфликтующих сторон	13	14	11
психологическое неприятие между конфликтующими людьми	1	1	3
3. Что нужно сделать, чтобы не допускать конфликты	- регламентировать отношения; - доводить до сведения обучающихся и педагогов порядок работы заведения, изменения		

Рассмотрим, какие претензии высказывают конфликтующие стороны:

- некачественно выполненная работа (17 человек из 22 назвали эту причину);
- неуважительное отношение к руководителю (3 человека из опрошенных);
- несвоевременно выполненная работа (15 человек из опрошенных);
- тяжелые условия труда (3);
- низкий уровень заработной платы (1);
- нарушение требований охраны труда (1).

Рассмотрим уровень обеспечения системы управления конфликтами в таблице 2.

Таблица 2 – Уровень ресурсного обеспечения системы управления конфликтами в образовательной организации

Вид обеспечения	Характеристика
Кадровое	С кадрами работает отдел кадров, бухгалтер, руководители (заместители директора). Ни один сотрудник не имеет обязанность предупреждать или решать конфликты. Однако кадровые возможности по обеспечению этой функции есть
Нормативно-документальное	В качестве нормативных документов, предупреждающих развитие конфликтных ситуаций в образовательной организации можно выделить следующие: - правила внутреннего трудового распорядка; - должностные инструкции; - положения об отделе/подразделении (для каждого подразделения создано собственное положение) Данные документы регламентируют взаимоотношения сотрудников и являются в некотором смысле мерами по предупреждению конфликтных ситуаций
Законодательно-правовое	Основой для предупреждения конфликтов могут быть: - Гражданский Кодекс; - Трудовое законодательство
Методическое	Никаких методических материалов по данному вопросу в не создано
Психологическое сопровождение	Осуществляется в форме беседы администрации и сотрудников, участвующих в конфликте

Можно сделать вывод о недостаточности организации и проведения работы по устранению конфликтных ситуаций в данной образовательной организации.

В рамках анализа конфликтов и их регулирования следует определить уровень соблюдения этики. Со стороны руководства должны быть реализованы определенные принципы. В таблице 3 представлен уровень реализации принципов в образовательной организации. Оценки выставлены по 5-бальной шкале. 5 баллов – максимальный уровень реализации принципа. 1 балл – минимальный уровень реализации принципа.

Таблица 3 – Реализация принципов этики в образовательной организации

Принцип	Уровень реализации
постановка отчетливых (перспективных и текущих) задач перед коллективом в целом и каждым сотрудником	5
проведение служебных консультаций с целью достижения требуемых результатов в работе	3
разработка должностных инструкций, максимально приспособленных для решения конкретных задач	3

Продолжение таблицы 3

делегирование полномочий путем передачи подчиненному задач или сферы действий руководителя. При этом делегируются права, компетенция и ответственность. Однако полное или частичное делегирование полномочий не снимает ответственности с руководителя	2
использование устного распоряжения как важнейшего элемента делового общения; оно выступает в форме прямого предложения выполнить определенное действие; отдается лично исполнителю	4

Таким образом, не все принципы этики соблюдаются. Недостаточно реализованы принцип делегирования полномочий.

Рассмотрим систему управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Контроль и координация конфликтов осуществляется в процессе его развития в таблице 4.

Таблица 4 – Контроль и координация конфликтов в колледже

Этап развития конфликта	Содержание работы по контролю и координации конфликта	Ответственный работник
Назревание конфликта	Работа отсутствует	Нет
Острая стадия конфликта, ссоры	Ожидают, что конфликт разрешится сам собой	Нет
Затягивание конфликта	На конфликт обращают внимание руководители	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Разбор конфликта, примирение сторон	Выявление содержание спора, попытки найти компромисс	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Выявление причин конфликта	Беседы с каждой стороной отдельно по определению причин	Непосредственный руководитель конфликтующих сторон
Анализ результатов	Отсутствует	Нет

Таким образом, управление конфликтом производится непосредственным руководителем конфликтующих сторон и только в случае его затягивания. Выводов никаких не делается по результатам анализа причин.

По результатам проведенного анализа можем сформулировать основные проблемы управления конфликтами в педагогическом коллективе в таблице 5.

Таблица 5 – Проблемы управления конфликтами в компании

Проблема	Характеристика
Высокий уровень конфликтности в коллективе	Средний уровень конфликтности по подразделениям незначительно отличается. Основные причины конфликтов кроются конкретно в различном подходе к методическим вопросам
Отсутствие мер по управлению конфликтами внутри коллектива	Низкий балл при оценке системы управления конфликтами по подразделениям; - Отсутствие методических рекомендаций по проблеме управления конфликтами

Рассмотрим в таблице 6, какие методы использует руководство для формирования группового поведения в педагогическом коллективе.

Таблица 6 – Оценка используемых методов для формирования группового поведения в педагогическом коллективе

Методы	Применение их в компании
Формирование сплоченности в коллективе	Метод не применяется
Преодоление и решение конфликтных ситуаций	Поведение руководителя в конфликтах подробно описано ниже. Руководитель обладает стилем поведения «доминирование» при управлении в конфликтных ситуациях, что является неблагоприятным способом поведения
Формирование межгруппового взаимопонимания	Метод не применяется
Формирование профессиональной согласованности	Реализуется посредством регламентации обязанностей, что отражено в должностных инструкциях, а также регламентацией системы отчетности. Таким образом, в данном вопросе проблем нет.

Также важен вопрос поведения руководителя в конфликтных ситуациях в педагогическом коллективе. В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов управления:

- доминирование: утверждение своей позиции любой ценой;
- уступчивость: сглаживание конфликта;
- компромисс: позиционный торг («я тебе уступлю, ты – мне»);

– сотрудничество: создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;

– избегание конфликта (уйти из ситуации, «закрыть на все глаза», сделать вид, что ничего не происходит).

Наиболее эффективным, хотя и труднореализуемым, стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль сотрудничества. Крайне неблагоприятными – «избегание», «доминирование», «уступчивость», а «компромисс» позволяет достичь лишь временного разрешения конфликта, который в дальнейшем способен проявиться вновь.

Делаем вывод, что руководитель обладает стилем поведения «доминирование» при управлении в конфликтных ситуациях, что является неблагоприятным способом поведения. Данный стиль поведения в некоторой степени обусловлен авторитарностью руководителя.

Таким образом, нами проведена оценка используемых методов для формирования положительно-социально-психологического климата. Выявлено, что ряд методов не используется, а именно: формирование сплоченности в коллективе, формирование межгруппового взаимодействия. Кроме того, позиция руководителя в конфликтах не является наиболее оптимальной.

Указанные факты имеют негативные последствия в виде снижения эффективности работы педагогов.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в педагогическом коллективе ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»

Основными направлениями решения проблем можно назвать следующие:

- предупредить конфликт (регламентирующая документация);
- назревший конфликт разрешить (методические материалы по проблеме управления конфликтами).

В целом схему управления конфликтами представим следующим образом (рисунок 4).



Рисунок 4 – Схема управления конфликтами в образовательной организации

1. Разработка технологии предупреждения конфликтов

Меры по сплочению коллектива

Для сплочения коллектива в настоящее время широко применяется технология тимбилдинга. Тимбилдинг, или командообразование, является своего рода поощрением команды работников от имени руководителя. Руководство колледжа организывает данное мероприятие и тем самым предоставляет возможность всему коллективу сменить рабочую обстановку, отдохнуть от рабочих будней и наладить новые рабочие связи в коллективе, а также познакомиться с коллегами в свободной нерабочей обстановке. Однако тимбилдинг, кроме веселого времяпрепровождения на природе, шашлыков, активных спортивных игр и других веселых действий,

имеет и вторую, скрытую сторону. Активное взаимодействие всех членов коллектива в простой непринужденной обстановке развивает командный дух работников, даёт возможность выявить и реализовать личностный потенциал сотрудников. Кроме этого, тимбилдинг помогает решить многие конфликты, возникшие в коллективе, устанавливает доверительные отношения между сотрудниками, и является невербальным методом мотивации персонала к работе. Результатом правильно организованного и проведенного тимбилдинга является сплоченная и дружная команда профессионалов, нацеленная на результат, способная решить многие задачи без дополнительной мотивации.

Выделяются различные виды тимбилдинга.

Направление первое – развлекательный тимбилдинг посредством проведения корпоративных праздников. Для того чтобы корпоративная вечеринка не только не принесла дополнительных проблем, но и решила накопившиеся, следует особое внимание уделить ее организации.

Для того чтобы корпоратив помог сплотить коллектив, он должен быть интересным, новым, чтобы людям было, о чем поговорить и что обсудить, забыв обо всех проблемах.

Лучше всего поручить разработать план мероприятия самим сотрудникам. Это объединит их, создаст общую задачу и цель, каждый сможет поделиться своими пожеланиями и мнением касательно предполагаемой вечеринки. Это вполне позитивное и интересное задание, которое даст возможность сотрудникам пообщаться между собой, узнать друг друга лучше. Для самой организации также присутствует положительный момент: если воспользоваться услугами человека, который будет планировать мероприятие, разрабатывать конкурсы, программу, то он наверняка запросит немаленькую сумму за свои услуги.

Направление второе – спортивный тимбилдинг. Спортивные соревнования и тренировки, как формирование сплоченного коллектива на работе. Именно с помощью тимбилдинга можно наладить и

скорректировать отношения в коллективе, сгладить конфликтные ситуации и повысить опыт работы у сотрудников. Но здесь очень большое значение имеет сама организация мероприятий.

Можно выбрать тех сотрудников, которые разделяют интерес, и с ними вместе уделять некоторое время экстремальному спорту, при этом, не заставляя остальных присоединяться.

Разработкой вопроса будет заниматься один из сотрудников. Необходимо выбрать позитивно настроенного сотрудника. Обязателен учет желаний. Должен разрабатывать это направление тот сотрудник, который этого желает.

Направление третье - формирование сплоченного коллектива в рабочее время. Это комплекс мероприятий, которые проходят непосредственно в рабочее время, например, учебные курсы, лекции, тренировки. Именно такие способы сплочения людей помогают новым сотрудникам лучше узнать тех, кто работает на фирме давно, курировать некоторые конфликты между сослуживцами и сформировать командный дух.

Тематика занятий может быть абсолютно различной. Это могут быть бесплатные обучающие курсы, ассоциативные занятия или формирование личностных качеств у коллег. Наиболее распространенная проблема всех коллективов – формирование отдельных групп и нежелание общаться с остальными сотрудниками. Три или четыре человека общаются между собой и игнорируют всех остальных, противопоставляя им себя и считая свою команду самой лучшей. Здесь необходимо объединить эти команды в одно целое, чтобы каждая из них работала сообща с другими.

Помимо развлечений, можно провести несколько тренингов, но в игровом стиле. Для того, чтобы стимулировать желание сотрудников принимать участие в различных играх и развлечениях, можно назначить подарки за победу, поощрительные сувениры, которые в дальнейшем будут необходимы им на работе. Вполне вероятно, что сначала подчиненные

будут спорить и возникнет ряд разногласий касательно того, кому нужнее та или иная вещь, но со временем ситуация успокоится и каждый начнет с удовольствием принимать участие в игре, не задумываясь о собственной выгоде.

Разработка корпоративной культуры. Способ первый. Можно воспользоваться таким статистическим инструментом, как анкетирование. Можно организовать его в анонимном формате. Это необходимо для того, чтобы выделить для себя проблемные моменты в деятельности коллектива. Анкета должна содержать вопросы, касательно того, каким человек видит для себя своё значение в организации, какие основные принципы работы предприятия и какие цели стоят перед ним.

Можно добавить несколько вопросов о том, как человек взаимодействует с командой, какой он видит персонал организации и что хотел бы изменить в структуре ее работы. После того, как заполненные анкеты будут собраны, сформируем команду из нескольких передовых работников, желательно, представляющих разные отделы. Пусть эта группа лиц сформулирует документацию на основе полученных данных, после представит ее каждому подчиненному для того, чтобы последний мог поделиться своим мнением, внести коррективы и сформулировать свои предложения.

Способ второй. Можно выполнить такие же действия, как и в первом способе, но при этом дать возможность каждому подразделению самостоятельно выбрать того, кто будет обрабатывать данные. Этот человек и должен составить свой вариант устава, а после представить его перед остальными выбранными представителями других отделов.

Способ третий. Бывают ситуации, когда начальник не желает отдавать подчиненным возможность самостоятельно регламентировать свою рабочую деятельность, но в то же время видит, что есть необходимость внедрения изменений с целью сплочения команды подчиненных. Тогда можно самостоятельно обработать анкетные данные и составить документ

так, как это выглядит непосредственно в глазах руководителя. После этого, необходимо представить полученный документ каждому из подчиненных, и поинтересоваться их мнением касательно полученного устава. Пусть сотрудники изучат его и предложат свои идеи касательно того, каким они видят формирование сплоченного коллектива на работе.

Таким образом, нами рассмотрены варианты использования технологии тимбилдинга для сплочения коллектива колледжа.

Составим план мероприятий и определим затраты на их проведение (таблица 7).

Таблица 7 - Разработка плана мероприятий по тимбилдингу

Направление	Мероприятия	Период проведения	Способ проведения	Затраты
Корпоративные мероприятия	23 февраля (как семейный праздник)	22.02.2026	На территории колледжа	10 тыс. руб.
	8 Марта	7.03.2026	На территории колледжа	10 тыс. руб.
	День рождения колледжа	14.04.2026	На природе	20 тыс. руб.
	Новый год	29.12.2026	На территории колледжа	20 тыс. руб.
Спортивные мероприятия	Лазертаг	17.06.2026	Услуги специализированной компании	15 тыс. руб.
	Велопоход	24.06.2026	Самостоятельная организация	Затрат нет
Формирование сплоченного коллектива в рабочее время	Обсуждение Устава колледжа	20.03.2026	Беседа руководителя с подчиненными	Затрат нет
	Разработка проекта по новым направлениям работы	5.02.2026	Беседа руководителя с подчиненными	Затрат нет
Разработка корпоративной культуры	Совместная разработка норм и правил корпоративной культуры	19.03.2026	Обсуждение, анкетирование	Затрат нет
Организация тренингов для руководителей	- выбор обучающей компании - заключение договора	10.03.2026 – 30.05.2026	Проведение тренингов на базе обучающих компаний	25 тыс. руб.

	- обучение руководителей - анализ результатов			
Создание информационных материалов для формирования организационной культуры	- подготовка информации - занесение информации на сайт компании и информационные стенды компании - обновление информации	1.02.2026 – 30.12.2026	Работу организуют сотрудники службы ИТ	Затрат нет
Итого затраты				110 тыс. руб.

Таким образом, нами предложены мероприятия по всем направлениям, в том числе с использованием технологии тимбилдинга. Они включают в себя: корпоративные мероприятия, спортивные мероприятия, формирование сплоченного коллектива в рабочее время, разработка корпоративной культуры. Общие затраты на мероприятия составляют 110 тыс. руб. Основное правило, которые мы преследовали при разработке плана мероприятий – это участие и инициатива самих сотрудников. Целью использования технологии тимбилдинга является сплочение коллектива. Предполагаем, что взаимодействие членов коллектива в нерабочей обстановке, а также участие в решении корпоративных вопросов (разработка организационной культуры, Устава организации). Также позволят решить вопросы сплочения коллектива.

Регламентация отношений между педагогами одного подразделения и между подразделениями.

Как уже было сказано, основные конфликты между сотрудниками, особенно разных подразделений, обусловлены методическими разногласиями. То есть исполнители считают качество обучения от использования той или иной методики достаточным, а другие – не довольны полученной работой. Следовательно, здесь должно быть регламентировано их взаимодействие. В данной ситуации необходимо четко разграничить зоны ответственности, а также порядок принятия методов и методик

обучения (например, через педсоветы, собрания и т.д.). Это должно быть отражено в должностных инструкциях. Такая работа (по разграничению зон ответственности) должна производиться длительное время – можно сказать постоянно – по мере возникновения конфликтов. Последовательность будет следующей:

- выявление и анализ конфликтных ситуаций;
- разбор причин конфликтных ситуаций;
- внесение изменений в должностные инструкции по мере разбора конфликтов.

Описанный выше пример может быть завершён следующими изменениями в должностных инструкциях (таблица 8).

Таблица 8 – Изменения в должностных инструкциях педагогов

Обязанности педагога	Обязанности руководителей
<p>Преподаватель колледжа обязан:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить обучение студентов в соответствии с требованиями ФГОС СПО. 2. Использовать наиболее эффективные формы, методы и средства обучения, новые педагогические технологии, добиваясь наиболее полного и глубокого усвоения знаний. 3. Формировать у обучаемых профессиональные умения и навыки, подготавливать их к применению полученных знаний в практической деятельности. 4. Участвовать в разработке рабочих программ, календарно-тематических и поурочных планов дисциплин, нести ответственность за их реализацию в соответствии с рабочим учебным планом и графиком учебного процесса, обеспечивать выполнение учебных планов и программ бороться за качество подготовки выпускников. 5. Разрабатывать учебно-методический комплекс преподаваемой дисциплины. 6. Участвовать в методической работе цикловой комиссии, педагогических советах и семинарах, заседаниях совета отделения. 	<p>Руководители подразделений и директор колледжа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществляет руководство учреждением / подразделением в соответствии с его Уставом и законодательством Российской Федерации. 2. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу учреждения. 3. Определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения / подразделения, принимает решения о программном планировании его работы. 4. Совместно с советом учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и внедрение программ развития учреждения, учебных планов, курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, Устава и правил внутреннего распорядка учреждения и др. 5. Определяет структуру управления учреждением, штатное расписание.

<p>7. Исключать конфликтные ситуации с:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коллегами; - учащимися; - руководством. <p>В случае невозможности избежать конфликт, ситуация должна быть вынесена на рассмотрение руководства.</p>	<p>6. Решает научные, учебно-методические, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы.</p> <p>7. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников учреждения.</p> <p>8. Осуществляет прием на работу, подбор и расстановку педагогических кадров.</p> <p>9. Определяет должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства.</p> <p>10. Поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.</p> <p>11 Реализует меры по предупреждению конфликтных ситуаций. В случае их возникновения действует в соответствии с методическими материалами</p>
---	--

Жирным шрифтом в таблице обозначены вновь введенные пункты. Они должны разграничить полномочия и ответственность, что снизит количество конфликтов между сотрудниками. Такая работа должна производиться в компании постоянно. Это к тому же улучшит качество и повысит ответственность за счет персонализации ответственности.

2. Разработка технологии разрешения конфликтов

Разработка методических материалов по разрешению конфликтов.

Должно быть разработано Положение о разрешении конфликтов.

В Положении о разрешении конфликтов должна быть описана технология разрешения конфликтов. В целом технология должна быть следующей.

1. Определение типа конфликта. Для целей эффективной деятельности и понимания способа разрешения конфликта выделим следующие типы:

- межличностный;
- деловой – данный тип конфликта предполагает под собой деловую основу – то есть ссора происходит в результате профессиональных разногласий;

- между руководителей и подчиненным.

2. На втором этапе в зависимости от типа конфликта будут предприниматься различные действия.

Межличностные конфликты должны разрешаться руководителем участников конфликта. Результатом должно стать нахождение консенсуса в результате обсуждения.

Деловые конфликты разрешаются следующим образом:

- выявление причины;
- внесение изменений в документы с целью определения ответственности и полномочий.

Деловые конфликты могут быть как между работниками одного образовательного комплекса, так и между работниками разных комплексов. В таком случае разрешением конфликтов занимаются руководители конфликтующих сторон.

Конфликт между руководителем и подчиненным разрешается на более высоком уровне – на уровне директора. Результатом становятся:

- примирение сторон;
- перевод в другой комплекс;
- наказание виновников.

В целом технологию разрешения конфликтов в зависимости от типа конфликтов можно представить следующим образом (рисунок 5).



Рисунок 5 – Технология разрешения конфликтов в образовательной организации

Определение ответственного за проблемы разрешения конфликтов.

При разработке технологии разрешения конфликтов мы уже определили ответственных. Ими являются:

- руководители участников конфликта;
- директор.

Таким образом, мы разработали мероприятия по выбранным направлениям.

План мероприятий целесообразно составить по типу матрицы Ганта (таблица 9).

Таблица 9 – План мероприятий по внедрению системы управления конфликтами

Мероприятия	2026 год						
	6	7	8	9	10	11	12
1. Разработка технологии предупреждения конфликтов							
Меры по сплочению коллектива							
- организация развлекательных мероприятий							
- организация спортивных мероприятий							
- организация обучающих мероприятий							
- доработка организационной культуры							
Регламентация отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями							
- выявление и анализ конфликтных ситуаций							
- разбор причин конфликтных ситуаций							
- внесение изменений в должностные инструкции по мере разбора конфликтов.							
2. Разработка технологии разрешения конфликтов							
Разработка методических материалов по предупреждению и разрешению конфликтов							
- подготовка Положения о разрешении конфликтов							
- тестирование Положения о разрешении конфликтов							
- доработка Положения о разрешении конфликтов							
Определение ответственного за проблемы предупреждения и разрешения конфликтов							

Далее определим ответственных за реализацию выбранных направлений (таблица 10).

Таблица 10 – Определение ответственных за мероприятия по внедрению системы управления конфликтами

Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1. Разработка технологии предупреждения конфликтов		
Меры по сплочению коллектива		
- организация развлекательных мероприятий	Июнь, декабрь 2026 г.	Заместитель директора по воспитательной работе
- организация спортивных мероприятий	Сентябрь, ноябрь 2026 г.	Заместитель директора по воспитательной работе
- организация обучающих мероприятий	Июль, октябрь 2026 года	Отдел кадров

Продолжение таблицы 10

- доработка организационной культуры	Август – ноябрь 2026 года	Отел кадров
Регламентация отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями		
- выявление и анализ конфликтных ситуаций	Июнь – август 2026 г.	Руководители комплексов
- разбор причин конфликтных ситуаций	Июль – октябрь 2026 г.	Руководители комплексов
- внесение изменений в должностные инструкции по мере разбора конфликтов.	Август – декабрь 2026 г.	Директор
2. Разработка технологии разрешения конфликтов		
Разработка методических материалов по предупреждению и разрешению конфликтов		
- подготовка Положения о разрешении конфликтов	Июнь 2026 г.	Главный бухгалтер
- тестирование Положения о разрешении конфликтов	Июль – октябрь 2026 г.	Руководители комплексов, директор
- доработка Положения о разрешении конфликтов	Ноябрь – декабрь 2026 г.	Главный бухгалтер
Определение ответственного за проблемы предупреждения и разрешения конфликтов	Июнь – июль 2026 г.	Директор

Далее определим ресурсы, которые требуются для решения выявленных проблем (таблица 11).

Таблица 11 – Определение ресурсов

Проблема	Как ее решить/изменить	Ресурсы, через что реализовать Действия, что можно сделать
Наличие конфликтов в подразделениях	Меры по сплочиванию коллектива	Финансовые ресурсы в размере 110 тыс. руб., трудовые ресурсы в соответствии с таблицей выше
	Регламентация отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями	Трудовые ресурсы для оценки конфликтов и внесения изменений в должностные инструкции (директор, главный бухгалтер)
Отсутствие мер по управлению конфликтами внутри подразделений	Разработка методических материалов по предупреждению и разрешению конфликтов	Трудовые ресурсы для разработки Положения о разрешении конфликтов (директор, главный бухгалтер)
	Определение ответственного за проблемы предупреждения и разрешения конфликтов	Кадровые (директор)

Таким образом, определены основные мероприятия по проекту, сроки реализации мероприятий, ответственные.

Основными результатами реализации предлагаемых нами рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в колледже должны стать следующие:

- улучшение отношений внутри коллектива;
- снижение уровня конфликтности в коллективе;
- повышение положительной мотивации персонала в результате улучшения отношений и реализации мероприятий по тимбилдингу;
- повышение эффективности работы педагогов за счет улучшения социально-психологического климата, а также за счет лучшего распределения ответственности и полномочий;
- в конечном итоге должно быть повышение интереса обучающихся, потенциальных обучающихся и их законных представителей к колледжу.

Выводы по второй главе

Практическая часть исследования была выполнена на базе практики ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» — одно из крупнейших учебных заведений среднего профессионального образования Южного Урала, осуществляющее подготовку квалифицированных специалистов для строительной отрасли и ЖКХ, машиностроения, IT-сферы и связи, сервиса уже более 80 лет. Ежегодно в колледже обучается порядка 3500 студентов по 24 специальностям среднего профессионального образования. Колледж — активный участник движения «Молодые профессионалы»: с 2013 года — площадка проведения региональных чемпионатов профессионального мастерства, среди студентов колледжа — победители

и призеры региональных и национальных чемпионатов «Молодые профессионалы».

Было проведено исследование социально-психологического климата по методам, представленным в первой главе. Исследование проводилось отдельно в каждом комплексе, поскольку педагоги разных комплексов практически не контактируют друг с другом. Внутри каждого комплекса сложилась своя социально-психологическая атмосфера.

Также изучены конфликты. В организации они возникают между педагогами одного подразделения (комплекса); между педагогами и обучающимися (в том числе и их родителями); между педагогами разных комплексов; между руководителями и их подчиненными. Рассмотрены претензии высказывают конфликтующие стороны: некачественно выполненная работа (17 человек из 22 назвали эту причину); неуважительное отношение к руководителю (3 человека из опрошенных); несвоевременно выполненная работа (15 человек из опрошенных); тяжелые условия труда (3); низкий уровень заработной платы (1); нарушение требований охраны труда (1).

Таким образом, был разработан проект решения проблем в сфере управления конфликтами. Считаем целесообразным разрабатывать меры по двум направлениям: разработка технологии предупреждения конфликтов и разработка технологии разрешения конфликта. По направлению разработки технологии предупреждения конфликтов следует реализовать меры по сплочиванию коллектива и разработать регламентацию отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями. По направлению разработки технологии разрешения конфликтов необходимо провести разработку методических материалов по разрешению конфликтов и провести определение ответственного за проблемы разрешения конфликтов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, важно помнить, что улучшение дисциплины нельзя добиться только административными мерами. В период демократии усиливаются требования к людям, но изменяются способы воздействия на них, методы воспитания. Теперь к успеху в работе ведут не столько указания, распоряжения, приказы сотрудникам, сколько логика, убеждения, пример. А это предъявляет повышенные требования к интеллекту, эрудиции руководителя, к его психолого-педагогической подготовке. Возникает внутренний конфликт, необходимость, невзирая на объективные трудности, неустанно работать над собой, совершенствовать свое профессиональное мастерство и умение работать с людьми. Но не все руководители и не сразу это понимают. Возникают столкновения между руководителями и подчиненными, нередко перерастающие в конфликт.

Однако – конфликт не трагедия, он имеет право на существование. Внутри любой образовательной организации неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее сотрудниками. Бесконфликтная жизнь – иллюзия. В любом учебном заведении, на предприятии или в организации новое, передовое отстаивает право на существование в борьбе со старым, в преодолении косности и консерватизма, отрицательных привычек, догматических мнений. Различные виды борьбы создают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность людей.

Анализ определений исследователей позволяет сделать вывод, что конфликт представляет собой результат обострения противоречий. В теории рассматриваются конфликты, возникающие в различных сферах и на различных уровнях. Социально-психологический конфликт является одним из разновидностей конфликтов и состоит в личностных разногласиях, основанных на психологическом неприятии.

Существуют различные типологии конфликта. Они могут быть основаны: на последствиях конфликта, на участниках конфликта. В первой выделяют функциональные конфликты и дисфункциональные. Во второй: внутриличностные, межличностные, между индивидом и группой, межгрупповой. Также в теории выделены типологии самих конфликтных ситуаций.

Разработаны методы поведения в конфликтах для участников конфликта, а также для руководителей по предупреждению и разрешению конфликтов. Так, например, тактика поведения может быть следующей: тактика ухода, или избегания конфликта; силовое подавление, или метод насилия; метод односторонних уступок или приспособления; тактика компромисса или сотрудничества. С целью разрешения конфликтов предлагается использовать тактику компромисса, ухода от конфликта, навязывания своей точки зрения, сглаживания ситуации.

Обобщая изложенное, стоит подчеркнуть, что умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество руководителя, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи: осуществить теоретический анализ исследуемой проблемы, проанализировать особенности возникновения конфликтов в педагогическом коллективе; проблему управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Осуществив эмпирическое исследование конфликтного взаимодействия в педагогическом коллективе, мы выяснили, что преобладающими стилями поведения педагогов в конфликтных ситуациях являются компромисс, избегание и уступка, тогда как администрация больше склонна к сотрудничеству и компромиссу. В вопросе преодоления профессиональных затруднений в коллективе в большей степени предпринимаются осторожные действия. В то время, когда руководители образовательного учреждения стремятся получить поддержку и активно

вступают в социальный контакт, педагоги только ожидают оказания поддержки.

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

Выявив различия в восприятии конфликтов и конфликтного поведения педагогов и администрации образовательного учреждения, можно констатировать следующее: педагоги с большой настороженностью относятся к конфликтам. Значит, педагогам необходимо предоставить возможность анонимного или авторского высказывания, отстаивания своих точек зрения на ту или иную проблему. В педагогическом коллективе преобладают такого рода конфликты, как педагог-педагог, педагог-ученик, что говорит о необходимости обучения педагогов культурным формам общения, бесконфликтному поведению со студентами.

Нами был разработан проект решения проблем в сфере управления конфликтами. Считаю целесообразным разрабатывать меры по двум направлениям: разработка технологии предупреждения конфликтов и разработка технологии разрешения конфликта. По направлению разработки технологии предупреждения конфликтов следует реализовать меры по сплочиванию коллектива и разработать регламентацию отношений между сотрудниками одного подразделения и между подразделениями. По направлению разработки технологии разрешения конфликтов необходимо провести разработку методических материалов по разрешению конфликтов и провести определение ответственного за проблемы разрешения конфликтов.

Таким образом, определены основные мероприятия по проекту, сроки реализации мероприятий, ответственные.

Основными результатами реализации предлагаемых нами рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в колледже должны стать следующие:

- улучшение отношений внутри коллектива;
- снижение уровня конфликтности в коллективе;
- повышение положительной мотивации персонала в результате улучшения отношений и реализации мероприятий по тимбилдингу;
- повышение эффективности работы педагогов за счет улучшения социально-психологического климата, а также за счет лучшего распределения ответственности и полномочий;
- в конечном итоге должно быть повышение интереса обучающихся, потенциальных обучающихся и их законных представителей к колледжу.

Следовательно, цель исследования достигнута, задачи реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, Е. В. Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения: автореф. дисс. ... канд. социол. наук / Е. В. Александрова. – М., 2022. – 42 с.
2. Андреева, С. С. Влияние личностных особенностей педагогов на выбор стратегии поведения в конфликте / С. С. Андреева // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2024. – № 35–1. – С. 70–74.
3. Аношина, Е. М. Условия эффективного влияния тренинга на формирование профессиональных умений личности / Е. М. Аношина // Вестн. Костром. гос. ун-та им. Н. А. Некрасова. – 2022. – № 4. – Т. 15. – С. 324–327.
4. Анцупов, А. Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : Эксмо, 2024. – 510 с.
5. Банькина С.В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития / С.В. Банькина Современная конфликтология в контексте культуры мира. – М., 2021;
6. Баргоякова И.И. Многомерная классификация социально-трудовых конфликтов / И.И. Баргоякова // Труд и социальные отношения. - 2022. - №3. - С. 15-20.
7. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте / Н. Богатырева // Управление персоналом. - 2024. - №20. - С. 77-81.
8. Вершинин М.С. Конфликтология: Конспект лекций / М.С. Вершинин. - СПб.: Михайлов, 2023. - 59 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2022. – 246 с.
10. Ворожейкин И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М., 2021. – 249 с.

11. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. - Калуга: Духовное познание, 2020. - 505 с.
12. Горобченко А.Л. Коррекция межличностных конфликтов в малых группах / А.Л. Горобченко // Совместная деятельность: методология исследования и управления. - М., 2022. - С. 233.
13. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2018. – 544 с.
14. Громова О.Н. Конфликтология / О. Н. Громова. – Москва: Форум – ИНФРА-М, 2025 – 279 с.
15. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебное пособие / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2021. – 320 с.
16. Ежкова В.Ф. Конфликт: что о нем желательно знать / В. Ф. Ежкова// Справочник кадровика. - 2025. - №7. - С. 99.
17. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. — Санкт-Петербург: Питер, 2023. — 400 с.
18. Задорожная, Е. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе / Е. А. Задорожная // Образование в современной школе. – 2024. – № 12. – С. 9–13.
19. Замедлина, Е. А. Конфликтология: учебное пособие / Е. А. Замедлина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 141 с.
20. Зейналабдинова, А. Х. Социально-психологический тренинг в качестве коррекционного метода для учителей / А. Х. Зейналабдинова // Вектор науки Тольят. гос. ун-та. Сер. Педагогика, психология. – 2022. – № 3. – С. 95–97.
21. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н. Иванова. - СПб. 2023. – 285 с.
22. Калмыкова, О. Ю. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в

организации / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова // Вестн. Самар. гос. ун-та. – 2024. – № 8. – С. 206–212.

23. Карпова, Л. Г. Конфликты в педагогическом коллективе / Л. Г. Карпова // Психология и педагогика на современном этапе. – 2024. – № 6. – С. 22–27.

24. Кашина Д.А., Павлова М.М. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(12). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/1\(12\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/1(12).pdf) (дата обращения: 01.10.2025).

25. Клок, К. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий / К. Клок, Д. Голдсмит. – М. : Претекст, 2023. – 290 с.

26. Козер, Л. Функции социального конфликта. — Москва : Дом интеллектуальной книги, 2022. — 208 с.

27. Коноваленко М. Конфликт: победить или выиграть? / М. Коноваленко // Управление персоналом. - 2021. - №4. - С. 67-70.

28. Король, Л. Г. Конфликтология: учебное пособие / Л. Г. Король, И. В. Малимонов, Д. В. Рахинский. – Ульяновск : Зебра, 2025. – 248 с.

29. Кузьмина М. Конфликт - вызов профессионализму менеджера / М. Кузьмина // Справочник по управлению персоналом. - 2023. - №7.- С.50.

30. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. - М.: Трикта: Академический Проект, 2022. – 798 с.

31. Лунев, Ю. А. Конфликты в трудовых коллективах / Ю.А. Лунев — Москва: Юридическая литература, 2022. — 192 с.

32. Марков, Ю. В. Психологический тренинг как технология / Ю. В. Марков // Изв. Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. – 2023. – № 155. – С. 61–66.

33. Малышев М.А. Социально-трудовые отношения в современной России / М.А. Малышев. - М., 2025. – С.14-17.

34. Овчарова, Р. В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом / Р. В. Овчарова. – Курган: Изд-во Курган. гос. ун-та, 2023. – 187 с.
35. Панфилова, А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе / А. П. Панфилова. – М.: Академия, 2021. – 240 с.
36. Петровская, Л. А. Компетентность в общении: социально-психологический тренинг / Л.А. Петровская — Москва: Изд-во Московского университета, 2021. — 216 с
37. Рахматов, А. Я. Конфликтология / А.Я. Рахматов. — Москва: Юнити-Дана, 2022. — 359 с.
38. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент: Учеб.пособие для высш. пед. учеб. заведений / В.А. Светлов. - СПб.и др.: Питер, 2025. – 539 с.
39. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу / В. А. Спивак. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2022. – 361 с.
40. Соколова М.И. Конфликт, как способ проведения изменений в организации / М.И. Соколова // Стратегическое управление ресурсами предприятия: Сб. ст. участников Междунар. науч.-практ.конф. (25-26 апр. 2023 г.). - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2023. - С. 115-117.
41. Столяренко, Л. Д. Основы психологии: практикум / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: «Феникс», 2022. – С. 601-603.
42. Станкин М. Конфликт в коллективе: эпизод или система? / М. Станкин // Служба кадров. - 2022. - №8. – С.83-88.
43. Станкин М. Конфликт и его разрешение / М. Станкин // Управление персоналом. - 2023. - №7. - С. 11-16.
44. Станкин М. Психологический климат коллектива / М. Станкин // Консультант директора. – 2023 - №12. - С. 13-16.

45. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Майнулов. – М. : Изд-во Ин-та Психотерапии, 2022. – 339 с.
46. Фоменко, С. Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика: монография / С. Л. Фоменко. – Екатеринбург, 2023. – 379 с.
47. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан. – СПб. 2025.- 184 с.
48. Цветаев В.М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб.: «Питер», 2025. – 271 с.
49. Цветков, В. Л. Психология конфликта. От теории к практике: учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Цветков. – М. : ЮНИТИДАНА, 2025. – 183 с.
50. Чумиков А.Н. Управление конфликтами / А.Н. Чумиков. - М., 2015. – 372 с.
51. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах / В.П. Шаленко. - М., 2022. – 183 с.
52. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Арт, 2021. – 221 с.
53. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология / В.М. Шепель. - М., 2022. – 329 с.
54. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Наука, 2021. – 335 с.
55. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты / А.И. Шипилов // Кадры предприятия. – 2022. – №3. – С.47-53.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Диагностика по методике К. Томаса.

Инструкция по прохождению теста.

Ниже вам будет дано 30 пар суждений. Вам необходимо выбрать именно то, которое, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует вашему обычному поведению. Над ответами не нужно подолгу задумываться. В тесте нет правильных или неправильных ответов, и, чем честнее вы будете с самими собой, тем достовернее будут полученные результаты. На прохождение теста отводится от 15 до 30 минут. После того, как тест будет пройден, вы сможете ознакомиться с ключом к тесту и интерпретацией ответов.

Тестовый материал.

Итак, из каждой предложенной пары суждений выберите одно, наиболее характеризующее ваше поведение.

1 пара:

А) В некоторых случаях я могу предоставить другому человеку возможность быть ответственным за решение неоднозначного вопроса

Б) Я стремлюсь обращать внимание на точки соприкосновения, а не на расхождения во взглядах

2 пара:

А) Я всегда стремлюсь найти компромисс

Б) Я всегда стараюсь решить проблему так, чтобы были учтены и интересы и мои и другого.

3 пара:

А) Практически всегда я непреклонен в достижении своей цели

Б) Практически всегда я пытаюсь сохранить хорошие взаимоотношения.

4 пара:

А) Я всегда стремлюсь к компромиссу

Б) В некоторых случаях я могу поступиться своими интересами, чтобы в выигрыше остался другой человек.

5 пара:

А) В процессе разрешения конфликта, я стремлюсь найти поддержку у соперника

Б) Я всегда стремлюсь сделать так, чтобы напряжённости не возникло.

6 пара:

А) Я всегда стремлюсь сделать так, чтобы у меня не было неприятностей

Б) Я всегда стремлюсь достичь своей цели.

7 пара:

А) Часто я стремлюсь отложить принятие решения по спорному вопросу, чтобы сделать это позже

Б) Нередко я могу пойти на уступки, чтобы добиться другой цели.

8 пара:

А) Как правило, я всегда настаиваю на своём

Б) В первую очередь, я всегда хочу понять, в чём суть всех затрагиваемых вопросов и интересов.

9 пара:

А) Мне кажется, что переживать по поводу разногласий следует далеко не всегда

Б) Я делаю всё, чтобы было так, как хочу я.

10 пара:

А) Я решительно пытаюсь достичь своей цели

Б) Чаще всего я стремлюсь к поиску компромиссного решения.

11 пара:

А) В первую очередь, я всегда хочу понять, в чём суть всех затрагиваемых вопросов и интересов

Б) Практически всегда я пытаюсь сохранить хорошие взаимоотношения.

12 пара:

А) Чаще всего, я стараюсь избежать позиции, способной вызвать разногласия

Б) Я могу легко пойти другому навстречу, если и он тоже готов пойти на уступки.

13 пара:

А) Чаще я предлагаю найти среднее решение

Б) Чаще я продолжаю настаивать на своём.

14 пара:

А) Я всегда объясняю другому свою позицию и интересуюсь, как думает он

Б) Я всегда доказываю другому логичность своих суждений и плюсы своей позиции.

15 пара:

А) Практически всегда я пытаюсь сохранить хорошие взаимоотношения

Б) Я всегда стремлюсь сделать так, чтобы напряжённости не возникло.

16 пара:

А) Я всегда учитываю чувства другого и стараюсь не задеть их

Б) Я всегда доказываю другому логичность своих суждений и плюсы своей позиции.

17 пара:

А) Как правило, я настойчив в достижении своей цели

Б) Я всегда стремлюсь сделать так, чтобы напряжённости не возникло.

18 пара:

А) Я могу позволить человеку настаивать на своём, если знаю, что он будет счастлив

Б) Я могу легко пойти другому навстречу, если и он тоже готов пойти на уступки.

19 пара:

А) В первую очередь, я всегда хочу понять, в чём суть всех затрагиваемых вопросов и интересов

Б) Часто я стремлюсь отложить принятие решения по спорному вопросу, чтобы сделать это позже.

20 пара:

А) Я всегда стремлюсь к немедленному преодолению разногласий

Б) Я всегда настроен на лучшее сочетание потерь и выгод для каждого.

21 пара:

А) В процессе переговоров я всегда учитываю желания другой стороны

Б) Мне больше нравится, когда проблема обсуждается прямо.

22 пара:

А) Я стремлюсь занять такую позицию, которая будет посередине между моей личной и противоположной

Б) Я всегда стремлюсь отстоять свои желания.

23 пара:

А) Меня всегда волнует вопрос, удовлетворены ли желания другой стороны

Б) В некоторых случаях я могу предоставить другому человеку возможность быть ответственным за решение неоднозначного вопроса.

24 пара:

А) Если для другого человека очень важна его позиция, я пойду ему навстречу

Б) Я стремлюсь склонить другого к компромиссному решению.

25 пара:

А) Я всегда доказываю другому логичность своих суждений и плюсы своей позиции

Б) В процессе переговоров я всегда учитываю желания другой стороны.

26 пара:

А) Чаще я предлагаю найти среднее решение

Б) Практически всегда я стремлюсь сделать так, чтобы были удовлетворены желания всех сторон.

27 пара:

А) Я стараюсь не занимать потенциально спорной позиции

Б) Я могу позволить человеку настаивать на своём, если знаю, что он будет счастлив.

28 пара:

А) Как правило, я настойчив в достижении своей цели

Б) В процессе разрешения конфликта, я стремлюсь найти поддержку у соперника.

29 пара:

А) Чаще я предлагаю найти среднее решение

Б) Мне кажется, что переживать по поводу разногласий следует далеко не всегда.

30 пара:

А) Я всегда стараюсь сделать так, чтобы чувства другого не были задеты

Б) Чаще всего я придерживаюсь такой позиции в спорной ситуации, чтобы и я и другой человек достигли успеха.

Теперь можете ознакомиться с ключом к тесту.

Ключ к тесту

Просмотрите нижеследующую таблицу и проставьте себе 1 балл за каждый ответ, который совпадает с ключами.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5					
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

А теперь вы можете интерпретировать полученные результаты.

Интерпретация результатов теста

То количество баллов, которое вы набрали по каждой из шкал, показывает, насколько выражена у вас тенденция к тому или иному поведению в процессе конфликтного взаимодействия (характеристики указаны в начале). Чтобы узнать, какой тип поведения у вас доминирует, нужно просто сопоставить баллы по каждой из форм, и выбрать ту, по которой набрано наибольшее количество баллов.

Методика - изучение психологического климата коллектива

(Л.Д. Столяренко)

Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине.

Оценки:

3 – свойство проявляется в группе всегда,

2 – свойство проявляется в большинстве случаев,

1 – свойство проявляется редко,

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатия
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов

8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группа относится равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых» пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Обработка результатов:

1. Найти сумму оценок по свойствам А (3, 2, 1 левой стороны таблицы).

2. Найти сумму оценок по свойствам В (1, 2, 3 правой стороны таблицы).

3. Вычислить индивидуальный коэффициент психологического климата группы (С) по формуле: $C=A-B$

4. Вычислите среднегрупповой показатель психологического климата в группе.

Интерпретация полученных данных:

Если С равно 0 или имеет отрицательную величину – ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения испытуемого.

Если С больше 0, но меньше 25 – климат неустойчиво благоприятный.

Если С больше 25 – психологический климат благоприятный.