



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

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В  
КОЛЛЕКТИВЕ

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»

Проверка на объем  
заимствований:  
84,12 % авторского текста

Работа допущена к защите  
«05» «02» 2020 г.  
зав. кафедрой ИППОиПМ  
Корнеева Н.Ю.

Выполнил (а):  
студент(ка) группы ЗФ-209/169-2-1. Срк  
Абдрахманова Гаухар Маликовна

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

Челябинск  
2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Анализ понятия «межличностный конфликт» .....	7
1.2. Психолого-педагогическая характеристика педагогического коллектива .....	26
1.3. Способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации .....	36
1.4. Выводы по первой главе .....	46
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГУ «СРЕДНЯЯ ШКОЛА №16 ОТДЕЛА ОБРАЗОВАНИЯ АКИМАТА ГОРОДА КОСТАНАЯ»	
2.1. Анализ деятельности педагогов образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе .....	48
2.2. Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации..	56
2.3. Выводы по второй главе .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования: на сегодняшний день профессия педагога является одной из самых стрессовых. Причинами стресса являются постоянные государственные реформы в области образования, которые влекут за собой внедрение инноваций в образовательный процесс; высокая трудовая нагрузка педагогов; возникающие межличностные конфликты внутри педагогического коллектива и т.д.

Каждая конкретная образовательная организация не в силах повлиять на принимаемые решения на государственном уровне, но в силах влиять на развитие своего коллектива педагогов. От слаженности действий педагогов зависит результат деятельности труда – т.е. гармоничное развитие личности обучающегося.

На наш взгляд, одной из важных проблем, негативно влияющих на развитие педагогического коллектива, являются возникающие межличностные конфликты между его членами.

Конфликты свойственны любой сфере жизнедеятельности общества, поэтому педагогический коллектив также не является исключением. В процессе осуществления своей деятельности педагог постоянно оказывается либо участником, либо свидетелем бесконечно и непрерывно меняющихся конфликтов между коллегами, что может повлечь за собой возникновение конфликтов с другими участниками образовательного процесса и неудовлетворенность своей профессиональной деятельностью.

Но конфликт не всегда несет только отрицательные последствия для участников и организации, если вовремя устранять, причину разногласия и направить развитие конфликта в конструктивное русло, то возможно из конфликта можно будет извлечь положительные результаты. Устранение причин конфликта в конфликтологии называется предупреждением конфликта.

Изучение межличностных конфликтов является предметом исследования различных ученых – Гришиной Н.В., Вишняковой Н.Ф., Леонова Н.И., Миримановой М.С., Зеленкова М.Ю., Цветкова В.Л.

Наряду с перечисленными учеными проблемой предупреждения межличностных конфликтов занимались такие ученые как Анцупов А.Я., Шипилов А.И., Емельянов С.М., Ратников В.П., Лукин Ю.Ф.

Таким образом, все вышесказанное и обусловило актуальность выбранной темы.

**Противоречие** исследования: между необходимостью предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе и недостаточной методической разработанностью по этому вопросу.

**Проблема** исследования: каким должно быть содержание процесса предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации?

**Тема** исследования: «Управление межличностными отношениями в коллективе».

**Объект** исследования: межличностные отношения в педагогическом коллективе.

**Предмет** исследования: содержание предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

**Цель** исследования: на основе теоретических и полученных эмпирических данных разработать и апробировать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Гипотеза** исследования: предупреждение межличностных конфликтов в педагогическом коллективе включает:

- проведение диагностики уровня конфликтоустойчивости личности;
- разработку комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Задачи** исследования:

- 1) проанализировать понятие «межличностный конфликт»;
- 2) рассмотреть психологическую характеристику педагогического коллектива;
- 3) определить способы, методы и условия по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации;
- 4) проанализировать деятельность педагогов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе;
- 5) разработать и апробировать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная».

**Новизна** работы определяется тем, что ее выводы базируются на результатах самостоятельно проведенного экспериментального исследования, выявляющего специфику межличностных отношений и степень конфликтности в конкретном педагогическом коллективе.

**Теоретическая** значимость данного исследования заключается в том, что оно уточняет наши представления о специфике межличностных отношений и особенностях конфликтности в педагогическом коллективе; расширяет наши представления о взаимосвязи и взаимовлиянии межличностных отношений и организационной культуры в образовательных организациях.

**Практическая** значимость состоит в том, материалы данного исследования могут оказать практическую помощь руководителям образовательных организаций в процессе формирования организационной культуры, социального психологического климата и управления конфликтами.

**Методы** исследования:

- теоретические – анализ, синтез, обобщение;

- эмпирические – наблюдение, опрос, тестирование.

**База исследования:** ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная».

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Анализ понятия «межличностный конфликт».

В данном параграфе необходимо проанализировать понятие «межличностный конфликт, его характерные черты, функции, структуру, классификацию, причины возникновения, динамику его развития. А также стратегии поведения субъектов в межличностном конфликте и способы воздействия на межличностный конфликт.

С.М. Емельянов рассматривает межличностный конфликт как «противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий» [13, с. 372].

М.Ю. Зеленков определяет межличностный конфликт как противоречие целей и потребностей двух людей [17].

По мнению Н.В.Гришиной «межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемая ими (или по крайней мере хотя бы одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон» [10, с.104].

На основании вышеизложенных точек зрения различных авторов мы можем сказать, что межличностный конфликт – это некое столкновение двух позиций, точек зрения участников, оцениваемое ими как значимое событие и требующее от них определенных усилий, направленных на его разрешение.

Межличностный конфликт имеет характерные черты:

- конфликтующие стороны встречаются лицом к лицу в настоящий момент, «сию минуту»;

- в межличностных конфликтах выявляется весь диапазон причин их возникновения (объективные, субъективные);
- межличностный конфликт сопровождается высокой эмоциональной окрашенностью;
- межличностные конфликты затрагивают все виды отношений (личные, деловые и т.д.);
- межличностный конфликт является возможностью для личности проявить свой характер, другими словами – самоутвердиться;
- межличностный конфликт может затронуть интересы других лиц, связанных каким-либо образом с конфликтующими сторонами.

У каждого конфликта есть определенные функции. Например, явная функция – это когда цель совпала с результатом или скрытая функция – это когда последствия раскрываются только по истечении времени, и они не совпадают с преследуемыми озвученными намерениями участников конфликта.

Также функции разделяют на две группы: конструктивные и деструктивные. Конструктивные и деструктивные функции подразделяются на общие функции и функции на личном уровне.

Общие функции конструктивного конфликта:

- информационная;
- ликвидации накопившейся напряженности;
- разрешения разногласия;
- способствования появлению новых правил общения.

Функции конструктивного конфликта на личном уровне:

- познавательная (выявление интересов и ценностей других участников конфликта);
- рефлексивная;
- социализирующая;
- адаптационная.

Общие функции деструктивного конфликта:



- торможение экономического, политического, духовного и социального развития общества;
- создание почвы для возникновения новых деструктивных конфликтов;
- снижение уровня организованности в социальной системе.

Функции деструктивного конфликта на личном уровне:

- отрицательного влияния на психологический климат внутри коллектива;
- разрушение ценностных ориентаций, интересов, установок поведения у личности;
- нарушение межличностных отношений.

Каждый конфликт имеет свое «объективное содержание» [4] иными словами структуру, рассмотрим ее более подробно.

### 1. Субъекты конфликта

«Противоборствующие стороны – ключевое звено любого конфликта. Когда одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. Если в межличностном конфликте один из участников заменяется новым, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт. Это происходит потому, что интересы и цели сторон в межличностном конфликте индивидуализированы» [4, с. 232].

Также к субъектам можно отнести так называемые «группы поддержки» (друзья, коллеги, СМИ и др.) и косвенные участники (организатор конфликта, посредник, третьи лица).

2. Предмет конфликта – это реально существующее или же наоборот выдуманное участниками разногласие, которое является фундаментом появления межличностного конфликта.

### 3. Объект

Наиболее сложный для установления компонент конфликта, т.к. является корнем разногласия (предмета) конфликта, другими словами можно

сказать, что объект – это причина разногласия участников, а как мы говорили ранее, диапазон причин в межличностных конфликтах разнообразен.

Особое значение имеет умение определять наиболее точно объект разногласия, т.к. ошибочное определение может направить на ложный путь разрешения конфликта.

4. Условия, в которых находятся участники конфликта (макросреда, микросреда). Учет социальных условий, в которых находятся участники конфликта, помогает определить их мотивы и цели, а также влияние этих условий на самих участников.

Межличностные конфликты могут проявляться во всех сферах жизнедеятельности человека: личные отношения ( семья, друзья и т.д); карьера (трудовой коллектив); общественные отношения (экономика, политика и т.д.) и др.

Рассмотрим подробно межличностные конфликты в трудовом коллективе.

Существует четыре типа межличностных конфликтов, которые могут возникнуть в трудовом коллективе: конфликт между начальником и подчиненным, между сотрудниками, служебные и неслужебные.

Также межличностные конфликты можно разделить на виды:

- конструктивные и деструктивные;
- предметные и беспредметные;
- горизонтальные, вертикальные, смешанные;
- открытые и скрытые;
- спонтанные и инициативные;
- кратковременные и долговременные;
- полностью или частично разрешаемые.

Емельянов С.М. выделяет две группы причин, по которым возникают межличностные конфликты в трудовом коллективе: организационно технические (распределение ресурсов, неудовлетворенность коммуникации,

различие целей); социально-психологические (индивидуально-психологические особенности, статус, роль) [13].

В. Линкольн определил факторы межличностных конфликтов[13]:

- информационные (слухи, дезинформация, посторонние факты);
- поведенческие (стремление к превосходству, проявление агрессии, нарушение обещаний, эгоизм);
- факторы отношений (несовместимость по ценностям, по интересам, различия в образовательном уровне, классовые различия);
- структурные факторы (власть, система управления).

Каждый конфликт имеет динамику своего развития, т.е. процесс изменения. Основными стадиями конфликта являются: конфликтная ситуация, конфликтное взаимодействие, завершение конфликта [54].

Конфликтная ситуация возникает непосредственно до самого разногласия.

«Конфликтная ситуация – стечение условий и причин еще не начавшегося конфликта» [17, с.52].

Для того чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт необходимо чтобы сформировалась структура конфликта (субъекты, предмет, объект) и произошел инцидент.

Инцидент – те действия участников конфликтной ситуации, которые резко обостряют разногласие, после чего начинается борьба между ними.

После инцидента наступает нарастание конфликта – «эскалация» [17]. «Фазу эскалации можно разбить на четыре этапа: начало эскалации, силовое (не обязательно физическое) действие, накал страстей и кульминация.

Начало эскалации – резкая интенсификация борьбы субъектов. Силовое действие – ожидания субъектов парадоксальны: обе стороны надеются путем нажима и твердости вызвать перемену позиций оппонента, но никто не готов добровольно уступить. Этот уровень психического реагирования, когда рассудочное поведение сменяется на эмоциональным, соответствует возрасту 8-10 лет. Накал страстей – психологический возраст

конфликтующих соответствует 6-8 годам, когда образ «другого» еще сохраняется, но человек больше не считается с мыслями, чувствами, положением этого «другого». В эмоциональной сфере доминирует черно-белый подход. Все, что «не я» и «не мы», – плохо и отвергается. Кульминация – абсолютизация негативной оценки оппонента и позитивной – себя. На карту ставятся «священные ценности», все высшие формы убеждений и высшие моральные обязательства. Оппонента становится абсолютным врагом, обесценивается до состояния вещи и лишается человеческих черт. Психологический возраст субъектов конфликта в этот момент соответствует 4-6 лет» [17, с.60].

Эскалация является вторым этапом развития конфликта (конфликтное взаимодействие) и наступает в следующих случаях:

- если участники конфликта считают, что достигнут желаемого результата при решительных действиях;
- если участники намерены защищать свои интересы, не уступая другой стороне;
- если участники вовлекают в конфликт «группу поддержки».

После эскалации наступает завершение конфликта. Завершиться конфликт может любой формой: разрешение (полное прекращение противоборства); урегулирование (в процессе принимает участие третья сторона, которая проводит переговоры); угасание (временное прекращение конфликта); ликвидация (удаление объекта конфликта).

В научной литературе выделяют пять стратегий поведения личности в конфликте: уход, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество.

Стратегия поведения уход – это отказ от участия в эскалации конфликта, нежелание принимать активные действия для достижения своей цели. Зачастую данную стратегию поведения выбирают люди – реалисты т.к. они могут трезво оценить свои способности и способности оппонента.

Результат данной стратегии это проигрыш с обеих сторон т.к. ни одна из сторон не достигает желаемого от конфликта результата. Использование данной стратегии эффективно только в случаях когда:

- субъект считает, что предмет конфликта не существенен;
- субъект считает, что достигнет своей цели бесконфликтным путем;
- субъект не хочет испортить взаимоотношения с оппонентом;
- субъект не уверен в своей правоте;
- субъекту нужно выиграть время для того чтобы детально проанализировать сложившуюся ситуацию.

Стратегия приспособление означает, что субъект либо соглашается с обвинениями в свой адрес, либо оправдывается с целью сохранить мир в отношениях со своим оппонентом. Применяется в следующих случаях:

- когда субъект не считает для себя важным возникший спорный вопрос и поэтому принимает позицию своего противника;
- когда участники взаимно уступают друг другу, считая, что тем самым приобретут больше, чем потеряют;
- когда ситуация достигает безвыходного положения и нужно чем-то «жертвовать»;

«Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчиненный начальник и т.п.» [54, с. 84].

При использовании стратегии поведения компромисс субъекты конфликта достигают частичного удовлетворения при помощи обоюдных уступок. «Эта стратегия используется в ситуациях, когда необходимость идти на некоторые уступки компенсируется сохранением более или менее положительных взаимоотношений в надежде на то, что со временем появятся какие-либо иные возможности для разрешения конфликта» [48, с.110].

Целесообразно применять в случаях когда:

- субъекты реально оценивают динамику конфликта и могут трезво оценить плюсы и минусы своей позиции;
- субъекты хотят выиграть время и сберечь силы;
- субъекты вносят поправки в свои цели, оценив динамику конфликта.

«Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов» [54, с.87].

Сотрудничество – стратегия поведения в конфликте, которая предполагает поиск решения конфликта сообща с оппонентом. Каждая из конфликтующих сторон направлена на достижение своей цели, но уже не индивидуальными усилиями, а совместными. Конечным результатом станет выигрыш с обеих сторон.

«Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне» [53, с. 85].

Потенциал использования данной стратегии поведения проявляется в следующих случаях:

- предмет конфликта является важным для обеих сторон;
- субъекты конфликта настроены на взаимовыгодное решение, путем совместных усилий, направленных на поиск оптимального решения;
- разница в положении не является значимой для субъектов;
- субъекты учитывают мнения друг друга.

«Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени, терпения, мудрости, дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов,

объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения» [54, с. 86].

Соперничество подразумевает активные действия субъекта, направленные на достижение только своей цели, путем принуждения и открытой борьбы.

«При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные санкции, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте» [53, с 84].

Соперничество выбирают в тех случаях когда:

- для субъекта очень важен предмет конфликта, сам процесс конфликта;
- субъект считает свой вариант действий единственным возможным;
- когда субъект выбирает позицию нападающего как беспроблемный вариант поведения.

«Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной», культурной форме оно не происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Поэтому данный стиль мало пригоден в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в коллективе, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом» [32, с. 33].

Данную стратегию уместно использовать при помощи метода переговоров, в которых приоритетом будут выступать интересы субъектов межличностного конфликта, а не позиции, которые они занимают.

Помимо стратегий поведения в конфликте существуют тактические приемы используемые субъектами.

«Тактика, в отличие от стратегии, по определению Дж.-Б.Куинн, – это краткосрочные, адаптивные, активно-интерактивные действия, используемые для достижения своих целей противостоящими друг другу силами во время столкновения» [42, с. 85].

Существует несколько способов, тактических действий для достижения цели в конфликте: насильственные способы – шантаж, запугивание, ложь и т.п.; юридический способ – обращение в компетентные органы, общественные организации для защиты своей позиции; способ объединения – ведение конструктивного диалога с противоположной стороной.

Тот или иной вид тактических действий будет применяться субъектами в зависимости от динамики конфликта, коммуникативной культуры участников их индивидуально-психологических особенностей.

Межличностный конфликт явление неизбежное, но это не означает, что он обязательно носит негативный и деструктивный характер. Межличностный конфликт - процесс, которым можно управлять и направлять его развитие в конструктивное русло.

Управление конфликтом – это осознанная деятельность субъектов конфликта или третьих лиц, осуществляемая на всех этапах его развития и направленная на его конструктивное разрешение.

«Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение» [4, с.399].

Если на ранних этапах возникновения конфликта использовать первые три способа воздействия, то больше вероятности, что конфликт удастся конструктивно разрешить.

Профилактика конфликта – это создание таких условий внутри организации, в которых вероятность возникновения противоречий между субъектами взаимодействия становится минимальной.

«Профилактика конфликтов это их предупреждение в широком смысле слова» [4, с.400].



«Предупреждение конфликтов включает в себя не просто анализ сложившейся ситуации, фиксацию социальных фактов, но и превентивные профилактические меры, направленные на устранение или минимизацию причин возникновения конфликтов, для чего требуются дополнительные ресурсы, время» [27, с. 366].

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что предупреждение носит превентивный характер.

Предупреждение конфликта требует меньше сил и затрат, чем их разрешение. «Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Деятельность по предупреждению разнообразная и многоуровневая» [17, с. 212].

Существуют направления деятельности по предупреждению конфликтов:

- воспрепятствование проявлению индивидуальных (субъективных) причин конфликта;
- исключение причин конфликта социально-психологического характера;
- создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации.

Если на ранних стадиях появления конфликт не удалось ликвидировать, то наступает процесс его урегулирования. Данный компонент управления отличается от предыдущих тем, что действия направлены уже на решение проблемы конфликта, а не на устранение причин конфликта. Главное условие для успешного урегулирования конфликта – осознание субъектами наличия конфликта. Урегулирование носит функции конструктивного конфликта, перечисленные ранее.

«Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия» [4, с. 469].

«Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению» [13, с.74].

Результатом разрешения конфликта является либо изменение позиций у субъектов либо полное прекращение противоборства.

Таким образом, можно сказать, что межличностный конфликт – это столкновение двух позиций участников конфликта, оцениваемое ими как значимое событие и требующее от них определенных усилий, направленных на его разрешение.

Межличностный конфликт очень сложный процесс, имеющий свою особенную структуру, динамику развития и огромное количество причин, которые могут стать его предметом.

Каждая личность в процессе межличностного конфликта выбирает одну из стратегий поведения: уход, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество.

Межличностным конфликтом можно управлять. Управление конфликтом заключается в прогнозировании, профилактике, предупреждении регулировании, разрешении.

Эффективным разрешение межличностного конфликта может быть только в том случае, если его объект будет правильно определен, а объект является самым сложным для точного установления компонентом. Поэтому целесообразно в данном случае говорить не о разрешении межличностного конфликта, а о его предупреждении т.к. «предупредить конфликты легче, дешевле, чем потом их разрешать» [27, с.367].

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Существует пять таких основных стилей поведения в конфликтной ситуации, связанных с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

### СТИЛЬ КОНКУРЕНЦИИ (СОПЕРНИЧЕСТВО)

Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменом, вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества; если ваша воля достаточно сильна, то вам это удастся.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью. Вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях; вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызвать в них чувство отчуждения. А если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой вы не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы можете обжечься.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;

- решение нужно принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярны, но вы завоеуете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует, он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо быстро действовать, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

### СТИЛЬ УКЛОНЕНИЯ (ИЗБЕГАНИЕ)

Этот подход к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагивается проблема не столь важная для вас, когда вы не хотите тратить силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это серьезное основание для того, чтобы не отстаивать собственной позиции. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт. Вы уходите от

проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Приведем наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно - опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что многие могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

## СТИЛЬ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ

Стиль приспособления означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас. Этот стиль полезен также в ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью. Таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент.

Поскольку, используя этот подход, вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком высокую ставку на положительное для вас решение проблемы.

Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда почувствуете, что другой не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что Вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, что хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конкретную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя, или же вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время и позднее добиться окончательного желательного для вас решения.

### СТИЛЬ СОТРУДНИЧЕСТВА

Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с этим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдновыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;

- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к

разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);

- и вы, и другой человек осведомлены в проблеме и желания обеих сторон известны;

- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задач определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

## СТИЛЬ КОМПРОМИССА



Используя стиль компромисса, вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищите скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний. Применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая и обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения, в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате подходящего компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению. Проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все терять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок.

## 1.2. Психолого-педагогическая характеристика педагогического коллектива.

В данном параграфе рассматривается понятие «педагогический коллектив», его признаки, этапы формирования и структура, а также психологические структуры личности педагогов, профессиональные деформации педагогов и их влияние на появление межличностных конфликтов внутри коллектива.

Любая образовательная организация имеет цели, которые в своей деятельности осуществляют сотрудники – педагоги. Разумеется, что каждый педагог выполняет задачи согласно своим возможностям и компетенциям. Но

для того чтобы достичь педагогических целей в отношении воспитанников необходимо объединить усилия педагогов.

«Поэтому, рассматривая деятельность педагогов в образовательном учреждении, мы должны говорить об определенной структуре отношений между педагогами, об их объединении в развивающуюся группу, имеющую признаки коллектива» [23, с. 205].

Для того чтобы определить понятие «педагогический коллектив» необходимо проанализировать различные подходы к определению понятия «коллектив» и выделить его признаки.

«Коллектив – это группа людей, объединенных общими делами, общей работой» [51, с.230].

Немного шире данное понятие рассматривается Б.С. Бим-Бадом , он говорит, что «коллектив – это социальная общность людей, объединенная на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения» [7, с. 122].

С точки зрения психологии Новиков В.В. трактует коллектив как «специально организованную группу людей, объединенную позитивными задачами деятельности, выходящими за ее рамки, прошедшую в своем становлении определенный путь и достигшую высокого уровня отношений взаимной помощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности» [53, с. 142].

Проанализировав данные понятия, можно выделить следующие признаки коллектива:

- наличие общей социально значимой цели;
- наличие совместной деятельности и общения;
- наличие высокого уровня взаимоотношений.

Опираясь на вышеперечисленные определения понятия «коллектив» и его признаки мы можем сказать что «педагогический коллектив – это общность учителей, объединенная духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего

поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности и способную к качественному ее выполнению, обеспечивающую каждому члену общности возможности для профессионального развития» [53, с.144].

Кроме общих признаков коллектива педагогическому коллективу присущи его особенные признаки: равные в своем трудовом коллективе педагоги выступают руководителями-организаторами в ученическом коллективе, высокий уровень образованности коллектива, сложность единения – сплочения коллектива, обусловленная отличием педагогов по полу, возрасту, стажу, психологическим особенностям, работе в разных предметных областях и т.д. [53].

Овчарова Р.В. выделяет специфические особенности педагогического коллектива [36]:

- полифункциональность т.е. выполнение учителем различных функций (преподавание, классное руководство, административная деятельность, организация воспитательных мероприятий и т.п.), в совокупности полифункциональности каждого педагога формируется полифункциональность всего педагогического коллектива;
- самоуправляемость (функции каждого педагога четко определены и существует выработанная система контроля);
- коллективный характер труда и ответственность за результаты;
- преимущественно женский состав. Женским коллективам присуще повышенная эмоциональность, конфликтность, ранимость, но женщины более приспособлены к воспитательной деятельности.

При формировании педагогический коллектив переживает периоды становления, функционирования и развития [36].

Период становления подразумевает, что общность педагогов еще нельзя назвать коллективом, это формальная группа, созданная для осуществления образовательной функции. Характерными для этого периода являются не сформировавшиеся связи и взаимоотношения, низкий уровень

взаимодействия, отсутствие знаний о возможностях каждого педагога. Данный период подразделяется на несколько этапов:

- идейное единство (наличие общих ценностей, которые отражаются в целях коллектива);
- интеллектуальное единство – «это интегративная возможность решать умственные творческие задачи» [57];
- организационное единство (целесообразное распределений функций, делегирование полномочий);
- волевое единство (формирование конкретных требований к каждому члену коллектива и общей позиции по проблемным вопросам).

В период функционирования определяются возможности каждого сотрудника, формируются взаимоотношения внутри коллектива, образуются малые группы со своими лидерами, возникают межличностные и межгрупповые конфликты. «Именно этот этап может привести к стагнации, обострению социально-психологических и производственных конфликтов, либо выводит коллектив в режим развития» [36, с.120].

В период развития основные силы коллектива направлены на внедрение инноваций и педагогическое экспериментирование.

«Жизнедеятельность педагогического коллектива отражается в его двух главных функциях: учебно-воспитательной (производственной) и социально-гуманитарной. Первая функция выражает непосредственно интересы общества, вторая – интересы работников» [23, с. 205].

Рассматривать структуру педагогического коллектива необходимо с двух точек зрения: структура взаимоотношений и выделение подструктур, которые характеризуют группу как развивающийся коллектив [36].

Взаимоотношения педагогов бывают официальные (деловые) и неофициальные (неформальные). Выделение этих двух структур связано непосредственно с вышеназванными функциями педагогического коллектива.

Официальные взаимоотношения вытекают из производственной функции, а неофициальные из потребностей, интересов работников.

Идеальная модель деловых отношений фиксируется в нормативно-правовых актах, должностных инструкциях, правилах и т.д. Но придерживаться идеальной модели постоянно невозможно, потому что поведение членов коллектива часто отклоняется от предписаний – это зависит от индивидуальных особенностей каждого педагога, социальных ролей, системы межличностных отношений и называется реальной моделью деловых отношений.

Неформальные отношения в коллективе называются социально-психологической структурой. «Она включает в себя симпатии и антипатии, уважение и пренебрежение, групповые цели, отношения к целям совместной деятельности, ее результаты и т.д. Ее главный нерв, основной каркас состоит из межличностных отношений – отношений членов коллектива друг к другу» [36, с. 206].

Также можно выделить два психологических блока структуры педагогического коллектива в соответствии с названными функциями.

«Первый блок отражает реализацию учебно-воспитательной функции и имеет подструктуры профессиональной направленности, организованности и подготовленности к совместной деятельности» [36, с. 206].

Направленность группы является ведущей подструктурой.

Групповая направленность определяет основные ценности, идеи, цели, мотивы деятельности коллектива.

Профессиональная направленность предполагает отношение конкретного члена коллектива к своей профессиональной деятельности, т.е. любовь к педагогическому труду. К сожалению это свойственно не каждому педагогу, поэтому зачастую в реальной ситуации в коллективе нормы профессиональной этики не всегда занимают достойное место.

Организованность педагогического коллектива заключается в его способности к самоуправлению.

Подготовленность к совместной деятельности – это готовность к осуществлению педагогических задач совместно с другими педагогами.

Второй структурный блок содержит осуществление социально-гуманитарной функции, т.е. удовлетворение потребностей личности каждого члена коллектива: самореализация, коммуникация, признание, материальное удовлетворение и т.д.

В данный блок входят перечисленные ранее подструктуры периода становления педагогического коллектива: интеллектуальное единство, идейное единство, волевое единство. «Развитость перечисленных подструктур оказывает существенное влияние на психологический климат педагогического коллектива» [36, с. 208].

«Под психологическим климатом понимают систему относительно устойчивых психических состояний, типичных для данного коллектива и значимых для его членов и их деятельности» [36, с. 209]. Иными словами можно сказать что психологический климат это система взаимоотношений в коллективе основанная на симпатиях, совпадении системы ценностей.

При неблагоприятном психологическом климате снижается продуктивность деятельности педагогического коллектива, повышается тревожность у его членов, что приводит к появлению частых разногласий и межличностных конфликтов.

Существенное влияние на психологический климат коллектива оказывает каждая отдельно взятая личность педагога, а конкретно ее психологические особенности, структура личности и приобретенные профессиональные деформации.

Рассмотрим более подробно психологические структуры личности педагогов. Рыженко С.К. выделяет пять структур личности: шизоидная, депрессивная, навязчивая истерическая, нарциссическая [44].

Личностям с шизоидной структурой свойственно подчеркивание своей индивидуальности, одни делают это с помощью одежды и аксессуаров,

другие стремлением все сделать по-своему. Беспредметные разговоры и пустое времяпровождение им не по душе.

При общении с педагогом шизоидного типа может быть ощущение дискомфорта, непонимания т.к. он выражается очень абстрактно, зачастую не может сопровождать свои абстрактные объяснения примерами. Педагог с шизоидной структурой личности обладает креативностью, объективностью и самостоятельностью. Свой предмет такой педагог знает превосходно, предмет интересует его больше чем человеческие отношения, поэтому поручать классное руководство или общественную деятельность им не стоит, их это мало увлекает. Лучше поручить ему работу по написанию каких-либо программ, проектов здесь он сможет самореализоваться и раскрыться.

«Если педагогу с шизоидной структурой личности мешать работать, он становится беспокойным, раздраженным. Например, если в школе проводятся бесконечные заседания педсовета, планерки, совещания, педагог с шизоидной структурой может реагировать на них гневом или попросту их игнорировать» [44, с.63]. Такая реакция, возможно, не будет понята коллегами и воспримется негативно, что может привести к межличностному скрытому или открытому конфликту.

Депрессивная структура личности очень часто встречается среди педагогов. Они способны к эмпатии и сопереживанию.

Положительными чертами являются социальная направленность, готовность к помощи, терпеливость, легкая адаптация к сложным условиям труда. Отрицательные черты зачастую влияют больше на самого педагога, чем на окружающих т.к. он постоянно занимается самообвинением.

Плодотворность своей работы они оценивают по затраченным силам, а не по полученному результату.

«Коллеги, которые умеют структурировать свою работу и определять границы, часто кажутся человеку с депрессивной структурой личности эмоционально холодными и враждебными. Коллег, которые всегда требуют деньги за дополнительную работу, они считают алчными» [44, с. 64].



По отношению к своим ученикам педагоги с депрессивной структурой личности занимают материнскую позицию, они стараются всячески уберечь детей от трудностей. В отношениях с коллегами происходит та же ситуация, они готовы выполнить работу другого лишь бы избежать конфликта.

Педагоги с навязчивой структурой личности – люди ответственные, пунктуальные, надежные. В то же время консервативные и нерешительные. Для педагогов с навязчивой структурой личности очень важно структурировано, и точно излагать информацию, рационально распределять время. В основном такие типы педагогов являются исполнителями, а не руководителями, занимать руководящие должности им не комфортно, потому что отсутствует умение принимать решение «здесь и сейчас».

Деньги наряду с порядком во всем обеспечивают педагогу с навязчивой структурой личности уверенность в завтрашнем дне.

«Педагоги с навязчивой структурой личности имеют свое, завышенное представление о масштабе точности и тщательности. Поэтому коллег, которые работают с меньшей, но адекватной тщательностью, они не уважают и считают неосновательными и не заслуживающими доверия» [44, с.66].

В работе данный тип педагогов часто можно назвать «одиночкой» потому что «ему трудно что-то отдавать, делиться чем-то личным, например, своими разработками, авторскими программами, это не всегда понимают коллеги» [44, с.66].

Быть в центре внимания стремиться личность с истерической структурой.

В сфере образования редко встречаются такие личности, т.к. они стремятся достичь успеха быстро и с малыми усилиями.

Профессию педагога личности с истерической структурой выбирают, чтобы реализовать свои актерские таланты и потребность быть центром происходящего. В школе часто можно встретить таких личностей на должности педагога-организатора. При работе им необходимо взаимодействие и кооперация с другими сотрудниками, от этого зависит

продуктивность их деятельности. Для учителя-предметника с истерической структурой личности важнее не содержание урока, а манера преподавания.

При ошибках в работе личность с истерической структурой винит окружающих людей или обстоятельства. Чаще всего при возникновении конфликтной ситуации выбирают стиль поведения соперничество.

Последняя структура личности называется нарциссической. Все внимание педагогов-нарциссов сконцентрировано на себе.

Работа для них это вершина, которую постоянно нужно покорять, при удачах самооценка повышается. «важно чтобы работа приносила признание и восхищение. Поэтому они редко выполняют работу, не имеющую высокого общественного признания» [44, с. 68].

Педагоги с нарциссической структурой склонны переоценивать результаты своей работы и недооценивать результаты своих коллег.

«Педагоги с нарциссической структурой личности считают себя лучше других, им трудно сотрудничать с другими на равных. Для достижения собственного успеха они готовы буквально на все, что, в свою очередь может вызвать негативные эмоциональные реакции у коллег, если нарциссическая личность не скрывает или не считает нужным скрывать эту установку» [44, с. 68].

Характеристика типов структуры личностей педагогов подтверждает значимость утверждения о том, что психологические особенности личности влияют на появление межличностных конфликтов внутри коллектива.

Наряду с индивидуальными особенностями личности стоит выделить такую особенность педагогов как профессиональная деформация личности, которая, безусловно, влияет на конфликтность педагога.

«Освоение личностью профессии неизбежно сопровождается изменениями в ее структуре, когда с одной стороны, происходит усиление и интенсивное развитие качеств, которые способствуют успешному осуществлению деятельности, а с другой – изменение, подавление или даже разрушение структур не участвующих в этом процессе. Если эти

профессиональные изменения расцениваются как негативные, нарушающие целостность личности, снижающие ее адаптивность и устойчивость, то их следует рассматривать как профессиональные деформации» [37, с. 113].

В явлении профессиональной деформации педагога выделяют две составляющие: индивидуальная предрасположенность к профессиональной деформации и «собственно профессиональная деформация, та, на которой в последующем разворачивает свою деформирующую деятельность профессия, проявляющаяся уже во время учебы, когда у студентов формируется профессиональная картина мира» [37, с.113].

Существует четыре уровня, на которых проявляются профессиональные деформации педагога [40]:

- общепрофессиональные деформации – свойственные только представителям конкретной профессии. У педагогов таковыми являются громкий голос, использование одних и тех же фраз в речи, потребность разъяснения всем и всего и т.п.;

- специальные профессиональные деформации – связаны со специализацией. Например, учителя филологи непременно поправят собеседника при ошибке в речи;

- профессионально-типологические деформации вызваны индивидуальными особенностями структуры личности педагога. Таковыми могут быть отсутствие внутренней мотивации, завышенная самооценка, нарциссизм, синдром «эмоционального выгорания», социально-психологическое старение и многие другие;

- индивидуализированные деформации – сращивание личности и профессии, трудовой фанатизм.

«Следствием всех этих деформаций являются психическая напряженность, конфликты, кризисы, снижение продуктивности профессиональной деятельности личности, неудовлетворенность жизнью и социальным окружением» [40, с. 153].

На основе вышеизложенного мы можем сказать, что педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность учителей, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности.

Педагогический коллектив имеет ряд специфических признаков: полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда, преимущественно женский состав.

Также коллектив педагогов осуществляет две функции: учебно-воспитательную и социально-гуманитарную.

Индивидуальные особенности структуры личности каждого педагога в коллективе и наличие у него профессиональных деформаций являются источниками возникновения межличностных конфликтов внутри коллектива.

### 1.3. Способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

В данном параграфе рассматриваются совокупность способов, методов и условий предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

Воздействовать на развитие конфликтной ситуации можно двумя способами: влиять на поведение свое и оппонента.

«Люди в конфликтной ситуации обычно ведут себя далеко не оптимально. Практика психокоррекционной и психотерапевтической работы показывает, что возможно изменение поведения человека в конфликте» [4, с. 420].

Влиять на свое поведение человек может следующими способами:

- при плохом настроении избегать конфликтного общения с коллегами;

- при общении изредка улыбаться;
- заранее положительно настроиться к оппоненту независимо от ситуации;
- проявлять интерес к позиции оппонента.

Воздействовать на поведение оппонента, можно используя следующие способы:

- учитывать способности своих коллег, не требовать от них больше того, то они могут и давать поручения по силам;
- если конфликт произошел с подчиненным, то не следует в короткие сроки путем давления перевоспитывать человека;
- учитывать настроение оппонента, если очевидно, что он в раздраженном состоянии отложите общение на другой случай;
- своевременно сообщать окружающим об ущемлении Ваших интересов, это способствует изменению их поведения;
- в процессе общения не перебивать оппонента;
- занять твердую позицию к ситуации, а не к человеку;
- по возможности не привлекать в конфликт других участников, которых не касается проблема;
- «если оппонент принял неграмотное решение, то желательно отказать себе в удовольствии публично разоблачить его некомпетентность» [4, с. 416].

Методами психокоррекции конфликтного поведения являются:

- социально-психологический тренинг;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- аутогенная тренировка;
- посредническая деятельность психолога; самоанализ конфликтного поведения;
- кейсы (конкретные ситуации).

«Психологический тренинг есть технология психологического воздействия на личность, осуществляемая в единстве и последовательности процессов обучения, коррекции и развития» [30, с. 64].

При использовании социально-психологического тренинга необходимо использовать ряд принципов:

- формирование доверительного контакта внутри группы;
- оценка коммуникаций между участниками, во время тренинга;
- персонализация мнения каждого участника;
- включенность каждого участника в процесс тренинга;
- выражение возникающих чувств у участников в процессе тренинга;
- сохранение секретности полученной информации в ходе тренинга.

«Современный психологический тренинг может строиться с ориентацией на постоянно встречающегося с новыми жизненными ситуациями, развивающегося, испытывающего потребность в совершенствовании профессиональной подготовки и построении эффективных жизненных планов человека. Вследствие этого, современный психологический тренинг может рассматриваться как одна из коммуникативных социогуманитарных технологий, которые будут отвечать на разносторонние запросы личности, ориентированной на систему ценностей и потребностей современного общества» [30, с.82].

Существуют формы социально-психологического тренинга:

групповая дискуссия,

ролевая игра,

деловая игра.

Групповая дискуссия представляет собой групповое обсуждение, какого-либо вопроса с целью достичь общей точки зрения.

Польза применения данной формы социально-психологического тренинга состоит в том, что у участников тренинга появляется возможность увидеть различие в восприятии одних и тех же конфликтных ситуаций.

«Ролевая игра — это групповая дискуссия, но «в лицах», где каждому из участвующих предлагается исполнить роль в соответствии с его представлениями о характере поведения участника конфликта, а также ситуации, которую предлагается разыграть по ролям» [4, с. 421].

Деловая игра используется для моделирования проблемной ситуации с целью определения универсальных способов ее решения.

«Тренинг направлен не только на решение ныне существующих проблем участников, но и на профилактику их возникновения в будущем, в частности, за счет предоставляемой им возможности научиться решать проблемы» [2, с. 327].

Психологическое консультирование является одним из видов психологической помощи личности.

В ходе консультации психолог создает условия для изменения мировосприятия у клиента. При проведении психоконсультирования необходимо соблюдать ряд правил:

- сохранение конфиденциальности;
- при общении с клиентом консультант воспринимает его таким, какой он есть, не давая никаких субъективных оценок;
- ориентация на систему ценностей клиента, а не на нормы морали и т.д.;
- предоставление выбора решений, а не готовых инструкций к действию;
- разграничение отношений между консультантом и клиентом.

«С помощью психологического консультирования зачастую обеспечиваются позитивные изменения в конфликтном поведении людей, обратившихся за помощью» [4, с.422].

«Аутогенная тренировка представляет собой систему упражнений, предназначенных для саморегуляции психических и физических состояний» [8, с.2]. В систему упражнений аутогенной тренировки входят:

мышечная релаксация, самовнушение, развитие концентрации внимания и силы представления, умение контролировать свое поведение.

Аутогенная тренировка это метод, с помощью которого можно избавиться от усталости, нервного напряжения, развить память, внимание и здоровый сон.

Посредническая деятельность психолога внутри конфликта помогает сторонам найти наиболее оптимального выхода из конфликтной ситуации, в котором все стороны были бы удовлетворены.

«При этом существуют две принципиальные возможности: психолог в разных формах (индивидуальной беседы, группового тренинга и др.) прорабатывает с клиентом конфликт или конфликтную сферу его взаимоотношений, предполагая, что обсуждение ситуации, ее анализ, возникающие изменения в позиции клиента и т. д. приведут к позитивной трансформации его конфликтной ситуации; другой вариант предполагает прямой контакт психолога со всеми участниками конфликта и непосредственную работу с ними» [10, с. 428].

Отличие данного метода предупреждения межличностного конфликта от других заключается в том, что он ориентирован на один конкретный конфликт, а не на взаимоотношения субъекта в целом.

«Сущность психологического посредничества в межличностных конфликтах – это участие психолога в коммуникативном процессе, направленном на создание такой ситуации во взаимодействии участников конфликта, которая способствует смягчению их противостояния и возникновению согласия» [10, с.435].

При использовании психологического посредничества необходимо соблюдать следующие принципы:

- отсутствие субъективных оценок посредника;
- посредник осуществляет работу только с процессом конфликта;
- стимуляция перехода от деструктивного развития конфликта к конструктивному развитию;



- защита всех участников конфликта;
- несение посредником ответственности только за процесс конфликта, а не за принимаемые участниками решения.

«Психологическое посредничество направлено на процесс организации диалога между людьми, а не на принятие ими решений в сложной ситуации» [10, с. 436].

Психологическое посредничество называют другим более емким термином «медиация», а человек ее осуществляющий «медиатором».

«Психологическое посредничество представляет собой форму работы, соединяющую психологические представления о работе с конфликтами, возможности ситуационного подхода и опыт конфликтологии, накопленный в области переговорной практики и медиаторства.

Ситуационный подход предполагает возможность целостного изменения ситуации за счет модификации ее базисных черт, что влечет за собой изменения в поведении и взаимодействии участвующих в данной ситуации людей» [10, с. 477].

Нежелание субъектов конфликта разрешать его является основным барьером для осуществления конструктивного процесса развития конфликта.

Посредническая работа психолога начинается с первичного обращения одного или нескольких субъектов конфликта за помощью и включает в себя ряд этапов:

- определение типа работы с данной проблематикой (психотерапевтическая работа, индивидуальное психоконсультирование, работа со всеми субъектами конфликта);
- установление контакта посредника и субъекта конфликта, в котором посредник занимает позицию нейтралитета;
- анализ конфликта, который должен быть направлен на источники конфликта, ценностные ориентации и потребности субъектов);
- работа с субъектами конфликта по отдельности;

- анализ проделанной работы (принятие решения о проведении совместного обсуждения, определение участников обсуждения, анализ позиций конфликтующих сторон, создание условий для переговоров);

- совместное обсуждение конфликта.

Посредническая деятельность психолога может быть выражена в двух формах: арбитраж и медиаторство.

При использовании формы арбитраж психолог выступает в роли судьи.

Алгоритм действия психолога в роли арбитра следующий:

- беседа с одним субъектом конфликта;
- беседа со вторым субъектом конфликта;
- анализ конфликтной ситуации;
- встреча со всеми субъектами конфликта и вынесение вердикта.

«Медиаторство как содействие третьей стороны двум другим в решении спорной проблемы и поиске соглашения предполагает по меньшей мере два аспекта его позитивного влияния. Как уже указывалось, присутствие на переговорах третьей стороны само по себе имеет позитивный эффект, поскольку снижает степень деструктивности во взаимодействии сторон, прежде всего за счет усиления его конвенциональное. Другой аспект позитивных возможностей медиаторства связан с процедурой, реализуемой медиаторами. Медиаторство, направленное на организацию эффективной коммуникации, диалога между сторонами конфликта, делает их активными участниками процесса разрешения конфликта» [10, с. 364].

«Фактически важнейшее изменение, которое необходимо для успешной работы с конфликтом, — это изменение позиции человека с точки зрения принятия на себя ответственности за происходящее с ним» [10, с. 463].

«Самоанализ своего поведения в конфликтной ситуации применяется, когда мы попадаем в конфликт, или после его завершения. При самоанализе конфликта важно соблюдение определенных принципов: объективности, нейтральности, беспристрастности, равенности критериев, отсутствия

«двойного стандарта». Самоанализ, подкрепленный самонаблюдением, самоконтролем и самообладанием, позволяет совершенствовать стиль взаимодействия с людьми» [4, с. 423].

Кейсовый метод предполагает анализ конкретной конфликтной ситуации на основе предоставленной информации, поиск и обоснование пути решения.

«Конкретная ситуация — это изложение в повествовательной форме с подкреплением различными вспомогательными средствами (таблица, графика, аудио- и видеофрагменты) набора фактов о конкретной ситуации на реальном предприятии» [27, с.716].

Конкретные ситуации используются в следующих формах:

- групповое обсуждение;
- индивидуальный анализ;
- письменный анализ с ограничением времени в аудитории;
- групповой или индивидуальный доклад;
- дискуссия между группами;
- ролевая игра;
- комбинация различных форм.

Условиями предупреждения межличностных конфликтов выступают:

- компетентное принятие управленческого решения;
- компетентная оценка результатов деятельности.

Зачастую в педагогическом коллективе межличностные конфликты происходят не по горизонтали, а по вертикали, т.е. между руководителем и подчиненным.

Причиной таких конфликтов часто является принятие руководителем некомпетентных управленческих решений. Поэтому умение принимать правильные управленческие решения являются одним из условий для предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

Причины некомпетентного принятия решения:

- низкое качество обоснования принятия решения;

- технократический подход к управлению (характеризуется авторитарным стилем руководства, человек воспринимается как деталь большого механизма);

- волюнтаризм руководителя (воля руководителя – основной принцип принятия управленческого решения).

Одним из критериев правильности принятия управленческого решения является его обоснованность.

Обоснованность предполагает под собой анализ какого-либо явления, который включает несколько этапов:

- сбор актуальной информации об объекте управления и оценка направлений развития объекта (описательная модель);

- ответ на вопрос «Почему объект находится в таком состоянии?» (объяснительная модель);

- составить прогноз развития объекта (прогностическая модель);

- ответ на вопрос «Чего хотим?» (модель цели);

- ответ на вопрос «Что делать?» (управленческая модель);

- ответ на вопрос «Как делать?» (технологическая модель);

- принятие решения;

- обобщение полученного опыта.

«Важнейшим системообразующим фактором всех без исключения моделей, создаваемых при обосновании и принятии решения по управлению социальными и социотехническими системами, является человек» [4, с. 436].

Наряду с принятием управленческого решения одним из условий выступает оценка результатов деятельности.

«Руководитель не может правильно и бесконфликтно оценить результаты деятельности своих подчиненных, если не представляет место и роль оценки результатов в структуре самой деятельности. Среди психологических компонентов деятельности основными можно считать мотивы деятельности, ее цели и способы, результаты и оценку этих результатов» [4, с. 443].

В основе оценки лежит сравнение одного явления с другим. Рассмотрим способы оценки деятельности:

- оценивание с позиции «Цель – Результат», т.е. соответствуют ли достижения поставленной цели;
- оценивание с позиции «Начало – результат», т.е. сравнение положения дел, которые были на период начала деятельности и положение дел в настоящее время;
- оценивание с позиции «Результат – другие», т.е. сравнение положений дел внутри своей организации и положения дел у других организаций;
- оценивание с позиции «Результат – идеал», т.е. оценивание достигнутого результата с идеальным;
- сравнение с требованиями к выполнению деятельности, прописанных в нормативных документах.

Таким образом, мы можем сказать, что выделяют два способа предупреждения межличностных конфликтов – влияние на свое поведение и поведение оппонента.

Для предупреждения межличностных конфликтов используются методы:

- социально-психологический тренинг;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- аутогенная тренировка;
- посредническая деятельность психолога;
- самоанализ конфликтного поведения;
- конкретные ситуации (кейсы).

Компетентное принятие управленческого решения и компетентная оценка результатов деятельности являются основными условиями предупреждения межличностных конфликтов.

Рассмотренные способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в коллективе не следует применять все и

одновременно, каждый специалист, занявшийся данной проблемой должен проанализировать сложившуюся ситуацию в коллективе и подобрать наиболее подходящие методы для усовершенствования работы педагогического коллектива образовательной организации.

### Выводы по первой главе

На основании рассмотренного теоретического материала по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации было установлено следующее:

- межличностный конфликт – это некое столкновение двух позиций, точек зрения участников, оцениваемое ими как значимое событие и требующее от них определенных усилий, направленных на его разрешение;
- каждая личность в процессе межличностного конфликта выбирает одну из стратегий поведения: уход, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество;
- предупреждение конфликтов – это превентивные профилактические меры, направленные на устранение или минимизацию причин возникновения конфликтов;
- педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность учителей, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности;
- источниками межличностных конфликтов в педагогическом коллективе могут быть: индивидуальные особенности структуры личности каждого члена коллектива, наличие профессиональных деформаций у педагогов, неадекватность использования стратегии поведения в конфликте, отсутствие навыка принятия компетентного управленческого решения;

- существует два способа предупреждения межличностных конфликтов – влияние на свое поведение и поведение оппонента;
- к методам предупреждения межличностных конфликтов относят:
  - социально-психологический тренинг;
  - индивидуально-психологическое консультирование;
  - аутогенная тренировка;
  - посредническая деятельность психолога;
  - самоанализ конфликтного поведения;
  - конкретные ситуации (кейсы);
- основными условиями предупреждения межличностных конфликтов являются компетентное принятие управленческого решения и компетентную оценку результатов деятельности.

## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГУ «СРЕДНЯЯ ШКОЛА №16 ОТДЕЛА ОБРАЗОВАНИЯ АКИМАТА ГОРОДА КОСТАНАЯ»

2.1. Анализ деятельности педагогов образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе

В данном параграфе определены основные направления по предупреждению межличностных конфликтов и деятельность ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» по реализации данных направлений.

Также представлены результаты проведения исследования по этой проблеме.

Процесс предупреждения межличностных конфликтов состоит из трех направлений:

создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации;

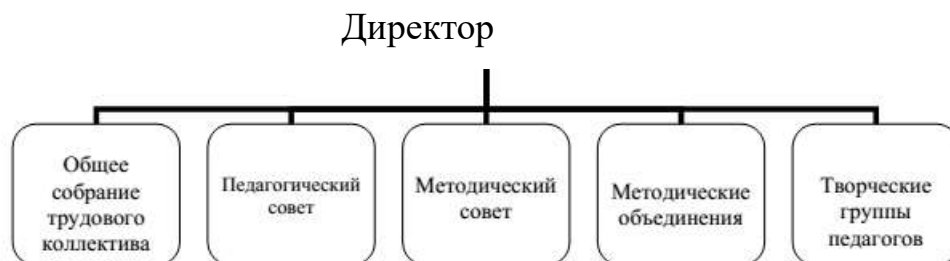
исключение причин конфликта социально-психологического характера;

воспрепятствование проявлению индивидуальных (субъективных) причин конфликта.

Организационно-управленческую структуру ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» можно разбить на несколько элементов: директор, общее собрание трудового коллектива, педагогический совет, методический совет, методические объединения, творческие группы педагогов (Рисунок 1).

Рис.1. Организационно управленческая структура педагогического коллектива ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»





Систему работы с педагогическим коллективом в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» можно представить в виде схемы (Рисунок 2).



Рис. 2. Система работы с персоналом в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»

Для реализации первого направления – кадровой политики ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» существуют должностные инструкции для каждой должности, целью которых является четкое определение прав и функциональных обязанностей педагогов. Но существует более краткий локальный документ,

который распространяется на весь педагогический коллектив – правила внутреннего трудового распорядка (Приложение 1).

В содержании данного документа отражены следующие вопросы:

- общие положения;
- порядок приема, перевода и увольнения работников;
- основные права и обязанности работников;
- основные права и обязанности администрации учреждения;
- рабочее время и его использование;
- время отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины;
- заключительные положения.

Данный документ структурирует деятельность педагогического коллектива на всех стадиях его формирования и препятствует возникновению межличностных конфликтов в официальной (деловой) структуре коллектива.

Помимо рассмотренного документа в школе было разработано и утверждено положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» (Приложение 2).

Данное положение устанавливает порядок создания, организации работы, принятия и исполнения решений Комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в школе.

Цель комиссии – урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, по вопросам применения локальных нормативных актов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная», обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

К компетенции Комиссии относятся следующие функции:

- рассмотрение и урегулирование разногласий, спорных, конфликтных ситуаций между участниками образовательных отношений, связанных с вопросами объективности оценки знаний по учебному предмету в течение учебного года, учебной четверти, полугодия, во время итоговой, промежуточной и текущей аттестаций;

- рассмотрение и урегулирование разногласий и спорных вопросов между участниками образовательных отношений, связанных с принятием и применением локальных нормативных актов школы, образовательных программ, учебных планов;

- рассмотрение и урегулирование вопросов в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника;

- рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений в случаях обжалования решений о применении к обучающемуся дисциплинарного взыскания;

- заслушивание, рассмотрение письменных обращений, заявлений, объяснений, доводов, доказательств, иных аргументов при рассмотрении и урегулировании разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений;

- приглашение и заслушивание любых необходимых лиц с целью всестороннего и объективного рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений;

- рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

- изучение необходимых документов и при необходимости запрашивание дополнительной информации, материалов, справочной литературы с целью объективного и всестороннего рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

- принятие решений по рассматриваемым вопросам реализации права на образование и контроль за их исполнением.

Комиссия создается в составе 10 членов из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и представителей работников ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная».

Председателем комиссии является директор школы.

В состав Комиссии включаются заместители руководителя Учреждения.

Для ведения документооборота избирается секретарь Комиссии.

Заседания Комиссии могут проводиться по требованию любого члена Комиссии.

Комиссия принимает решения, направленные на урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

Решение Комиссии оформляется протоколом, который содержит следующие сведения:

- дата проведения заседания Комиссии;
- список членов Комиссии, присутствовавших на заседании;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- решения Комиссии и его обоснование.

Данный нормативный документ позволяет разрешать возникающие межличностные конфликты среди педагогов в официальном порядке, с составлением официального документа, в котором отражаются результаты разрешения того или иного межличностного конфликта.

По следующим двум направлениям выяснилось, что руководство ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» и сам педагогический коллектив уделяют мало внимания.

Поэтому для выявления причин межличностных конфликтов социально-психологического характера нами было проведено тестирование по методике К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной) (Приложение 3).

Цель тестирования: выявление доминирующего стиля поведения в конфликтных ситуациях.

На выполнение теста предоставляется 15-20 минут. Тестирование было проведено на общем собрании трудового коллектива, число респондентов составило 31: 29 женщин и 2 мужчины, в возрасте от 25 до 65 лет. Стаж работы от 2,5 лет до 44 лет.

Тестирование состоит из двенадцати суждений, которые различными способами сгруппированы в тридцать пар, респонденту необходимо выбрать те суждения, которые более точно характеризуют его поведение в конфликте.

При обработке и интерпретации данных производился подсчет набранных баллов у каждого респондента, количество баллов указывает на использование той или иной стратегии поведения личности в конфликте.

Из 31 участника исследования:

2 человека в конфликтных ситуациях выбирают стиль поведения конкуренция;

1 человек использует стиль поведения уклонение;

11 человек приспосабливаются к конфликтным ситуациям;

12 человек предпочитают компромисс;

3 человека выбирают сотрудничество;

1 человек в зависимости от ситуации приспосабливается к конфликту или ищет компромисс;

1 человек также в зависимости от ситуации ищет компромисс или сотрудничает.

Преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» – компромисс.

Полученные данные отражены на диаграмме «Использование стратегий поведения в конфликте педагогами школы» (Рисунок 3).

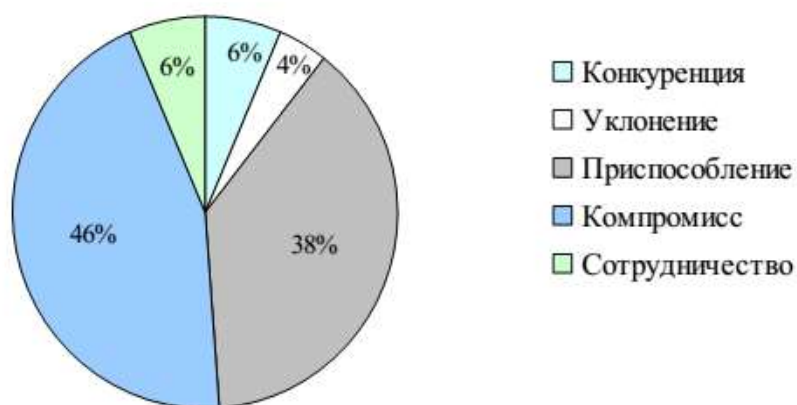


Рис. 3. Использование стратегий поведения в конфликте педагогами школы

Компромиссная линия поведения, принятая в качестве стратегии жизни, хотя и внешне привлекательна, чревата глубинными конфликтами, так как проблемы не решаются, а только несколько сглаживаются.

Причинами преобладания данной стратегии поведения может быть разновозрастной состав педагогического коллектива, где молодые педагоги в силу уважения к педагогам опытным не вступают с ними в противоборство и идут на уступки, а опытные педагоги от желания, чтобы все было спокойно и шло по течению также не желают что-то изменить.

Также причиной может быть и непостоянство состава педагогического коллектива. Каждый год в школу приходят несколько новых педагогов, в течение года также могут уйти уже привычные члены коллектива, уход молодых специалистов в основном вызван несоответствием заработной платы и трудовой нагрузки.

Постоянная смена состава педагогического коллектива, безусловно, приводит к возникновению межличностных конфликтов, но т.к. в основном педагогами используется стратегия компромисс, при которой проблемы не решаются, а сглаживаются, то конфликты в основном приобретают скрытую, латентную форму.

Для выявления причин межличностных конфликтов, в педагогическом коллективе вызванных индивидуальными особенностями личности, нами была проведена методика «Определение уровня конфликтоустойчивости».

Цель методики: выявление уровня конфликтоустойчивости личности.

Методика представляет собой перечень 10 пар полярных суждений, которые характеризуют поведение личности в конфликте. Респонденту необходимо определить наиболее подходящее для себя суждение из пары и оценить его по пятибалльной шкале.

Из 31 участника исследования у 4 респондентов выявлен высокий уровень конфликтоустойчивости;

18 респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости; Низкий уровень конфликтоустойчивости у 7 респондентов и очень низкий уровень у 2. Полученные данные отражены на диаграмме «Уровень конфликтоустойчивости педагогов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» (Рисунок 4).

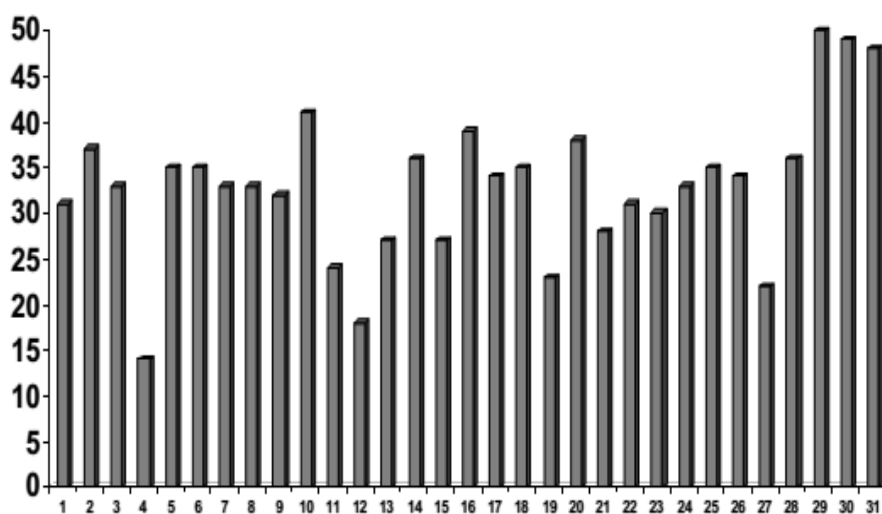


Рис. 4. Уровень конфликтоустойчивости педагогов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»

Методика показала, что у большинства членов коллектива уровень конфликтоустойчивости средний, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

Таким образом, мы можем сказать, что деятельность по предупреждению межличностных конфликтов в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» в полной мере реализуется по первому направлению – создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации, двум другим направлениям образовательная организация уделяет меньше внимания.

Результаты проведения двух методик совпали: преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе школы – компромисс, уровень конфликтоустойчивости коллектива равен среднему, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

Проведя данное исследование можно с точностью утверждать, что педагогический коллектив ГУ «Средняя школа №16 отдела образования



акимата города Костаная» нуждается в приобретении теоретических и практических знаний, умений и навыков по предупреждению межличностных конфликтов.

## 2.2. Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Полученные результаты диагностических методик, говорят о том, что компромиссная линия поведения, принятая в качестве основной стратегии педагогического коллектива, чревата глубинными конфликтами, так как проблемы не решаются, а только несколько сглаживаются.

Решение данной проблемы требует постоянной, систематичной работы, участия всех членов педагогического коллектива и привлечения других специалистов: психологов, конфликтологов, врачей и т.д.

Исходя из этого, необходимо разработать и частично апробировать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации (Таблица 1).

Таблица 1. Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации

№	Мероприятие	Форма	Ответственные
1.	Семинары		
1.1	«Межличностный конфликт в трудовом коллективе хорошо это или плохо?»	Групповая	Зам. директора по ВР
1.2	«Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте»		Зам. директора по ВР
1.3	«О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов»		Зам. директора по ВР
2.	Социально-психологический тренинг		
2.1	«Стратегии поведения в конфликте»	Ролевая игра	Зам. директора по ВР
2.2	«Марионетка»	Ролевая игра	Зам. директора по ВР
2.3	«Жалоба»	Деловая игра	Зам. директора по ВР
2.4	«1+1=5»	Деловая игра	Зам. директора по ВР
3.	Конкретные ситуации (кейсы)		
3.1	«Конфликт: ужасно или прекрасно?»	Эссе	Зам. директора по ВР
3.2	«Черное и белое»	Дискуссия между группами	Зам. директора по ВР

Цель комплекса мероприятий: формирование положительного отношения у педагогов к межличностному конфликту, развитие умений распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления и овладение педагогами навыков направлять развитие межличностного конфликта в конструктивное русло.

Задачи комплекса мероприятий:

- 1) создать условия для доверительной атмосферы в педагогическом коллективе;
- 2) расширить знания педагогов о межличностном конфликте и его предупреждении;

3) развить у педагогов умения и навыки конструктивного разрешения межличностного конфликта на ранней стадии его развития.

Ожидания эффективности от проведения комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе:

- положительное отношение педагогов к межличностному конфликту;
- умение педагогов распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления;
- овладение педагогами навыков применения способов и методов предупреждения конфликтов.

Первое направление комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе школы: проведение семинарских занятий.

Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- семинар «Межличностный конфликт в трудовом коллективе хорошо это или плохо?»;
- семинар «Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте»;
- семинар «О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов».

Семинар «Межличностный конфликт в трудовом коллективе хорошо это или плохо?».

Цель мероприятия: формирование положительных представлений у педагогов о межличностном конфликте, развитие умений распознавать появление межличностного конфликта на ранней стадии его развития.

Задачи мероприятия:

- раскрыть понятия «конфликт»; «межличностный конфликт»;
- развить умение распознавать появление межличностного конфликта на ранней стадии его развития.

Форма проведения: групповая.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Семинар «Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте».

Цель мероприятия: формирование знаний у педагогов о стратегиях поведения в межличностном конфликте и формирование навыков их применения.

Задачи мероприятия:

- раскрыть сущность стратегий поведения в межличностном конфликте;
- развить умение их адекватного применения в межличностном конфликте.

Форма проведения: групповая.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Семинар «О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов».

Цель мероприятия: формирование знаний у педагогов о способах и методах предупреждения межличностных конфликтов.

Задача мероприятия:

- формирование знаний у педагогов о способах и методах предупреждения межличностных конфликтов;

Форма проведения: групповая.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Второе направление комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе школы: проведение социально-психологического тренинга.

Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- ролевая игра «Стратегии поведения в конфликте»; ролевая игра «Марионетка»;
- деловая игра «Жалоба»;
- деловая игра «1+1=5».

Ролевая игра «Стратегии поведения в конфликте».

Цель мероприятия: формирование навыков применения стратегий поведения в межличностном конфликте.

Задачи мероприятия:

- актуализировать знания о стратегиях поведения в межличностном конфликте;
- применить на практике знания о стратегиях поведения в межличностном конфликте;
- развить умение адекватного применения стратегий поведения в межличностном конфликте.

Форма проведения: ролевая игра.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Ролевая игра «Марионетка».

Цель мероприятия: дать возможность педагогам на собственном опыте почувствовать состояние полной зависимости от другого человека в конфликтной ситуации.

Задачи мероприятия:

- способствовать выработке у педагогов адекватной оценки конфликтной ситуации;
- способствовать правильному выбору стратегии поведения внутри межличностного конфликта.

Форма проведения: ролевая игра.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Деловая игра «Жалоба».

Цель мероприятия: развитие у педагогов умения анализировать конфликтную ситуацию, формирование навыков применения способов и методов предупреждения межличностного конфликта.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию умения анализировать конфликтную ситуацию;

- способствовать правильному применению способов и методов предупреждения межличностного конфликта.

Форма проведения: деловая игра.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Деловая игра «1+1=5»

Цель мероприятия: формирование адекватного применения стратегий поведения внутри межличностного конфликта.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию умения анализировать конфликтную ситуацию;
- способствовать развитию навыка применения конкретной стратегии поведения в зависимости от конфликтной ситуации.

Форма проведения: деловая игра.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Третье направление комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»: использование конкретных ситуаций (кейсов).

Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- Эссе «Конфликт: ужасно или прекрасно?»;
- дискуссия между группами «Черное и белое».
- Эссе «Конфликт: ужасно или прекрасно?».

Цель мероприятия: выявить положительное или отрицательное отношение педагогов к межличностному конфликту.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию навыка анализировать полученные знания и практические умения;
- способствовать развитию навыка самоанализа.

Форма проведения: эссе.

Ответственный: зам. директора по ВР.

Дискуссия между группами «Черное и белое».

Цель мероприятия: выявить положительное или отрицательное отношение педагогического коллектива к межличностному конфликту.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию навыка у педагогов отстаивать свою точку зрения;

- дать практические рекомендации.

После проведения комплекса мероприятий были повторно проведены:

- методика К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной).

- методика «Определение уровня конфликтоустойчивости».

Результаты проведения методики К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В.Гришиной) были следующими:

из 31 участника исследования 2 человека в конфликтных ситуациях выбирают стиль поведения конкуренция;

1 человек использует стиль поведения уклонение;

8 человек приспосабливаются к конфликтным ситуациям;

19 человек предпочитают компромисс;

2 человека выбирают сотрудничество;

1 человек также в зависимости от ситуации ищет компромисс или сотрудничает.

Полученные данные отражены в диаграмме «Использование стратегий поведения в конфликте педагогами школы» (Рисунок 5).

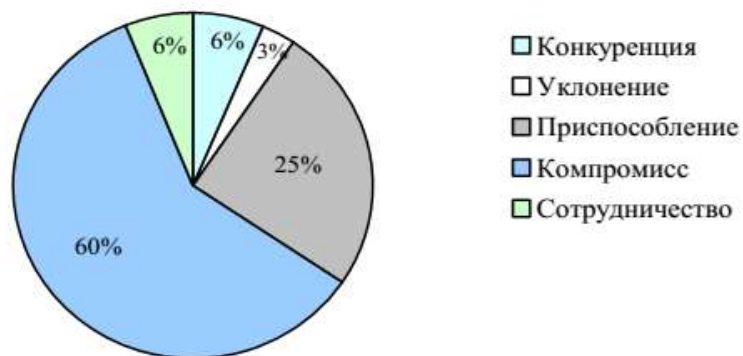


Рис. 5. Использование стратегий поведения в конфликте педагогами ШКОЛЫ

Результаты проведения методики «Определение уровня конфликтоустойчивости» были следующими:

из 31 участника исследования у 5 респондентов выявлен высокий уровень конфликтоустойчивости;

25 респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости;

Низкий уровень конфликтоустойчивости у 1 респондента и очень низкий уровень не выявлен.

Полученные данные отражены на диаграмме «Уровень конфликтоустойчивости педагогов школы (Рисунок 6).



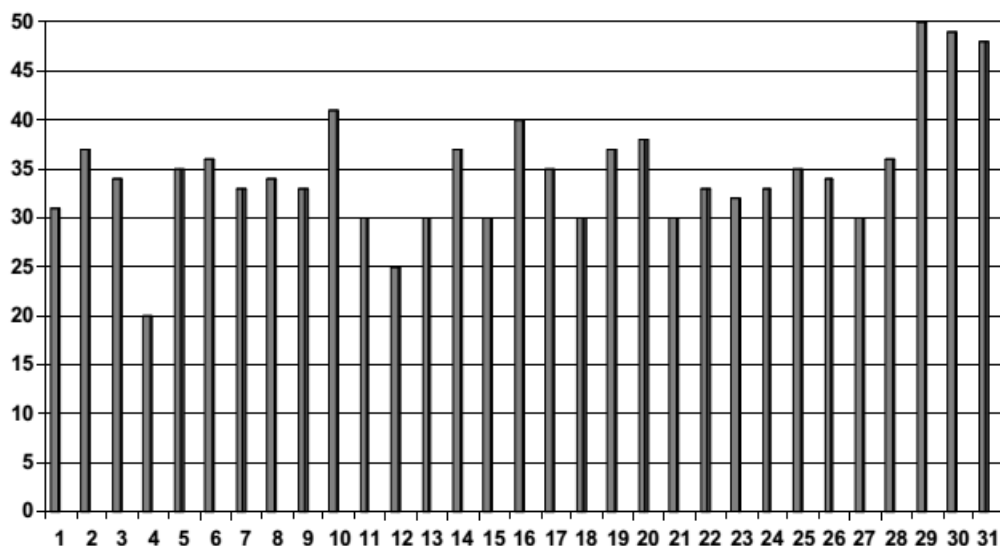


Рис. 6. Уровень конфликтоустойчивости педагогов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»

Выявленные результаты показали:

количество педагогов с высоким уровнем конфликтоустойчивости увеличилось на 1 человека;

количество педагогов с средним уровнем конфликтоустойчивости увеличилось на 7 человек;

низкий уровень конфликтоустойчивости выявлен у 1 человека и очень низкий уровень конфликтоустойчивости не выявлен.

В результате проведения комплекса мероприятий наблюдается существенный сдвиг показателей в положительную сторону.

Динамика выбора педагогами ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» стратегий поведения в конфликте отражена на диаграмме (Рисунок 7).

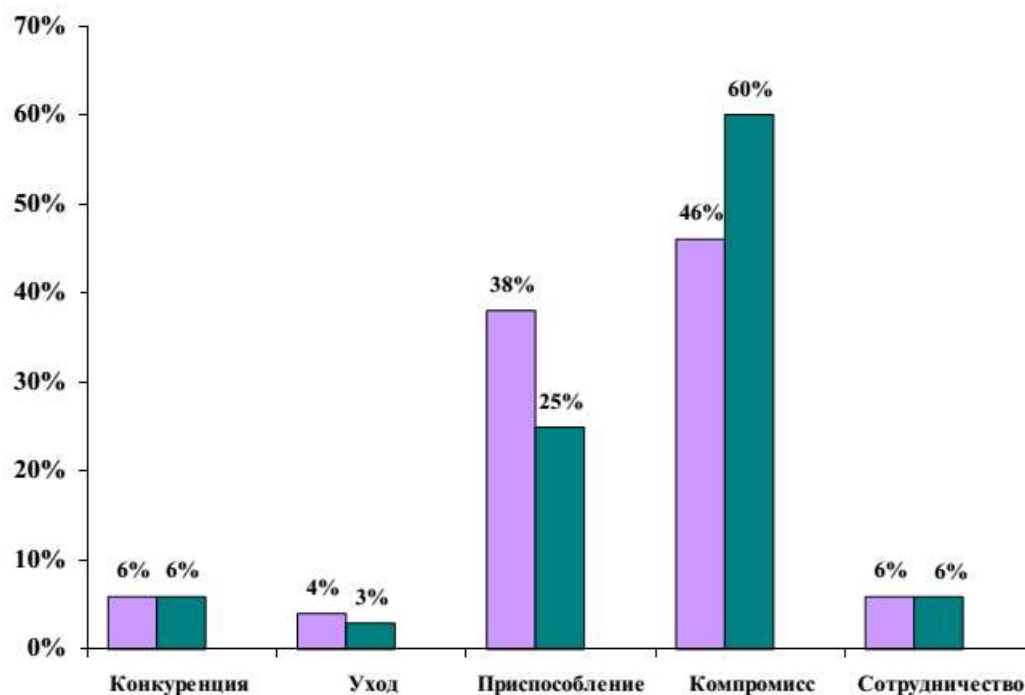


Рис. 7. Динамика выбора педагогами ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» стратегий поведения в конфликте

Стиля «конкуренция» по-прежнему придерживаются 6% респондентов.

Стиль «уход» до проведения комплекса мероприятий использовало 4% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 3%.

Стиль «приспособление» до проведения комплекса мероприятий использовало 38% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 25%.

Стиль компромисс до проведения комплекса мероприятий использовало 46% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 60%.

Стиль «сотрудничество» используют по-прежнему 6% респондентов.

Динамика уровня конфликтоустойчивости педагогов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» отражена на диаграмме (Рисунок 8).

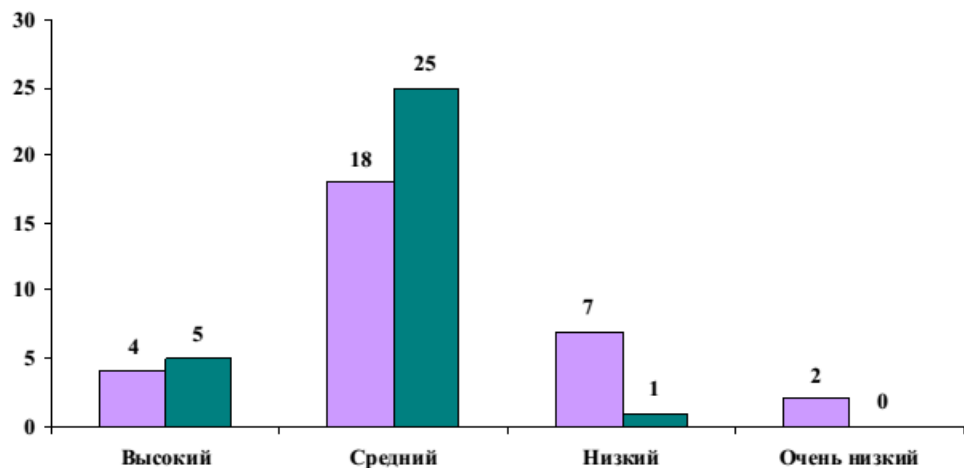


Рис. 8. Динамика уровня конфликтостойчивости педагогов ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»

Таким образом, можно сказать, что комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» способствует повышению уровня конфликтостойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

С помощью семинарских и тренинговых занятий педагоги школы стали положительнее относиться к появлению межличностных конфликтов внутри коллектива и овладели навыками предупреждения межличностных конфликтов на ранних стадиях их возникновения.

### Выводы по второй главе

При анализе деятельности в образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» было выявлено:

- деятельность по предупреждению межличностных конфликтов в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» в полной

мере реализуется по первому направлению – создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации, двум другим направлениям образовательная организация уделяет меньше внимания;

- результаты проведения двух методик – методика К.Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной) и методика «Определение уровня конфликтоустойчивости» совпали: преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе школы – компромисс, уровень конфликтоустойчивости коллектива равен среднему, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

Был разработан и частично апробирован комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Цель комплекса мероприятий: формирование положительного отношения у педагогов к межличностному конфликту, развитие умений распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления и овладение педагогами навыками направлять развитие межличностного конфликта в конструктивное русло.

Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе школы способствует повышению уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

С помощью семинарских и тренинговых занятий педагоги школы стали положительнее относиться к появлению межличностных конфликтов внутри коллектива и овладели навыками предупреждения межличностных конфликтов на ранних стадиях их возникновения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На протяжении всей своей профессиональной деятельности педагог сталкивается с множеством межличностных конфликтов, где нередко и сам становится участником. Неадекватное использование стратегий поведения, отрицательное отношение к самому конфликту и многие другие причины снижают работоспособность педагогического коллектива и желание каждого отдельного педагога использовать образовательные инновации.

В данной работе было рассмотрено понятие «межличностный конфликт». Межличностный конфликт – это некое столкновение двух позиций, точек зрения участников, оцениваемое ими как значимое событие и требующее от них определенных усилий, направленных на его разрешение.

Каждая личность в процессе межличностного конфликта выбирает одну из стратегий поведения: уход, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество.

Предупреждение конфликтов – это превентивные профилактические меры, направленные на устранение или минимизацию причин возникновения конфликтов.

Процесс предупреждения межличностных конфликтов состоит из трех направлений:

- создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации;
- исключение причин конфликта социально-психологического характера;
- воспрепятствование проявлению индивидуальных (субъективных) причин конфликта.

Педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность учителей, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и

воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности.

Педагогический коллектив имеет ряд специфических признаков: полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда, преимущественно женский состав.

Источниками межличностных конфликтов в педагогическом коллективе могут быть: индивидуальные особенности структуры личности каждого члена коллектива, наличие профессиональных деформаций у педагогов, неадекватность использования стратегии поведения в конфликте, отсутствие навыка принятия компетентного управленческого решения.

Существует два способа предупреждения межличностных конфликтов – влияние на свое поведение и поведение оппонента.

Основными условиями предупреждения межличностных конфликтов являются компетентное принятие управленческого решения и компетентную оценку результатов деятельности.

К методам предупреждения межличностных конфликтов относят:

- социально-психологический тренинг;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- аутогенная тренировка;
- посредническая деятельность психолога;
- самоанализ конфликтного поведения;
- конкретные ситуации (кейсы).

Существуют формы социально-психологического тренинга:

- групповая дискуссия,
- ролевая игра,
- деловая игра.

Психологическое консультирование является одним из видов психологической помощи личности.

В ходе консультации психолог создает условия для изменения мировосприятия у клиента.

Аутогенная – это комплекс упражнений, предназначенных для саморегуляции психических и физических состояний. В систему упражнений аутогенной тренировки входят: мышечная релаксация, самовнушение, развитие концентрации внимания и силы представления, умение контролировать свое поведение.

Посредническая деятельность психолога внутри конфликта помогает сторонам найти наиболее оптимальный выход из конфликтной ситуации, в котором все стороны были бы удовлетворены.

Самоанализ позволяет совершенствовать стиль взаимодействия с людьми.

Кейсовый метод предполагает анализ конкретной конфликтной ситуации на основе предоставленной информации, поиск и обоснование пути решения.

Рассмотренные способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в коллективе не следует применять все и одновременно, каждый специалист, занявшийся данной проблемой должен проанализировать сложившуюся ситуацию в коллективе и подобрать наиболее подходящие методы для усовершенствования работы педагогического коллектива образовательной организации.

Деятельность по предупреждению межличностных конфликтов в школе №16 в полной мере реализуется по первому направлению – создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации, двум другим направлениям образовательная организация уделяет меньше внимания.

Был разработан и частично апробирован комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» способствует повышению уровня

конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась. Цель исследования достигнута, задачи решены.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева С.С. Влияние личностных особенностей педагогов на выбор стратегии поведения в конфликте // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2014. № 35-1.- С. 70-74.
2. Аношина Е.М. Условия эффективного влияния тренинга на формирование профессиональных умений личности // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. - 2009. № 4. Т. 15. - С. 324-327.
3. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 303 с.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
5. Багашев С. А. Конфликтологическая компетентность руководителя образовательного учреждения // Новое в психолого-педагогических исследованиях. - 2017. № 2. - С. 97-102.
6. Банькина С. В. Конфликты в современной школе: изучение и управление. - М.: ЛИБРОКОМ, 2012. - 179 с.
7. Бим-Бад В.М. Педагогический энциклопедический словарь. - М.: Большая Российская Энциклопедия, 2003. - 422 с.
8. Бильданова В.Р. Приемы психологической саморегуляции в деятельности учителя // Концепт. 2013. № 1.- С. 1-8.
9. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. - Минск: Университетское, 2002. -317 с.
10. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб: Питер, 2008. -544 с.
11. Гришина Н. В. Психология конфликта: учеб. пособие для студ. высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии. - СПб.: Питер, 2007. - 464 с.

12. Девятковская И.В., Сыманюк В.Ф. Профилактика и коррекция социально-профессиональных деформаций личности руководителей образовательных учреждений // Социально-профессиональная мобильность в XXI веке: Сборник материалов и докладов Международной конференции. - 2014. - С. 280-287.
13. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2009. - 384 с.
14. Загуменов С. Н. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе государственной образовательной школы // Педагогическая диагностика. - 2010 . № 1. - С. 105-121.
15. Задорожная Е. А., Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Образование в современной школе. - 2014. № 12. - С. 9-13.
16. Зейналабдинова А.Х. Социально-психологический тренинг в качестве коррекционного метода для учителей // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. - 2012. №3. - С. 95-97.
17. Зеленков М.Ю. Конфликтология: учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 324 с.
18. Зернова И.Р. Эффективная деятельность педагогического коллектива в аспекте влияния личности руководителя // Историческая и социально-образовательная мысль. - 2014. Т. 6. №6. - С. 334-336.
19. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 8. - С. 206-212.
20. Карпова Л.Г. Конфликты в педагогическом коллективе // Психология и педагогика на современном этапе. - 2015. № 6. - С. 22-27.
21. Карташов Я.П. Конфликтология. - М.: Лаборатория Книги, 2010. - 144 с.
22. Кибанов А. Я. Конфликтология. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 300 с.

23. Ключева Н.В. Педагогическая психология: учеб. для студентов вузов, обуч. по спец. «Педагогика и психология», «Педагогика». - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2006. - 399 с.
24. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - М.: ВЛАДОС, 2001. - 176 с.
25. Колесова А.О. Разрешение конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе // Справочник руководителя образовательного учреждения. - 2013. № 3. - С. 63-67.
26. Леонов Н.И. Конфликтология: учеб. пособие. - М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. - 232 с.
27. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учеб. для вузов. - М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. - 800 с.
28. Магдеев А. М. Предупреждение и разрешение педагогического конфликта: традиции и новации // Интеграция образования. - 2009. №1. - С. 86-90.
29. Магдеев А.М., Мухадинов В.Р. Предупреждение и разрешение педагогического конфликта: традиции и новации // Интеграция образования. - 2009. № 1. - С. 86-90.
30. Марков Ю.В. Психологический тренинг как технология. // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. - 2013. № 155. - С. 61-66.
31. Марков Ю.В. Социально-психологический тренинг как социогуманитарная коммуникативная технология // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. - 2012. № 145. - С. 81-89.
32. Меткин М.В. Конфликтология: учеб. пособие. - СПб: СПбГУТ, 2001. - 87 с.
33. Мириманова М.С. Конфликтология: учеб. для студентов сред. пед. учеб. заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 320 с.

34. Новиков В.В. Социальная психология: феномен и наука. - М.: Изд-во института психотерапии, 2003. - 344 с.
35. Новикова С.А. Предупреждение конфликтов в профессиональной деятельности педагогического коллектива вуза: автореф. дис. - М., 2002. - 21 с.
36. Овчарова Р.В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом. - Курган: изд-во Курганского гос. ун-та, 2006. - 187 с.
37. Панова Н.В. Профессиональные деформации и пути их коррекции в личностно-профессиональном развитии педагога // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Амосова. - 2010. Т. 7. №2. - С. 113-120.
38. Панфилова А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе. - М.: Академия, 2011. - 240 с.
39. Погорелова В.И., Жукова Н.А., Крысова Т.И. Условия создания социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник Алтайской государственной педагогической академии. - 2015. № 22. - С. 67-70.
40. Прокопцева Н.В. Профилактика профессиональной деформации педагога // Высшее образование в России. - 2010. №2. - С. 152-156.
41. Ратников В.П. Конфликтология. Вопросы – ответы. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 240 с.
42. Ратников В.П. Конфликтология: учеб. для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 543 с.
43. Ридецкая О.Г. Психологическое сопровождение профессиональной деятельности: хрестоматия. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2012. - 806 с.
44. Рыженко С.К. Психологические типы педагогов: профессиональные достоинства и недостатки // Школьные технологии. - 2014. №5. - С. 62-69.

45. Селиванова Е.А. Роль педагога в возникновении и разрешении конфликтов в образовательном учреждении // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. - 2011. Т. 17. № 1. - С. 178-181.
46. Синякова М. Г. Управление конфликтом, или Как эффективно внедрить инновации // Российское образование. - 2010. № 2. - С. 69-74.
47. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э. Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Успехи современного естествознания. - 2010. № 9. - С. 170-176.
48. Сорокина Г.Е., Вдовина М.В. Конфликтология в социальной работе: учебник для бакалавров. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. -284 с.
49. Степин В.С., Гусейнов А.А, Семигин Г.Ю., Огурцов А.П. Новая философская энциклопедия в 4 т. т.2. - М.: Мысль, 2010. - 634 с.
50. Учадзе С. С. Технологии педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении // Гуманизация образования. - 2012. № 6. - С. 24-27.
51. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка. - М.: «Аделант», 2014. - 800 с.
52. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Майнулов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М.: Изд-во Института Психотерапии. 2012. - 339 с.
53. Фоменко С.Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика: монограф. д-ра пед. наук. - Екатеринбург, 2008. - 379 с.
54. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 183 с.
55. Чанько А.Д. Социально-психологический тренинг как метод воздействия на группу в организации: автореф. дис. - СПб, 2004. - 22 с.

56. Черноусова Е.Н. Особенности возникновения конфликтов в муниципальных бюджетных образовательных школах // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2014. № 15. - С. 128-132.

57. Чернышев А.С., Сарычев С.В. Параметрическая теория коллектива: история создания и тенденции развития // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2009. № 3. [Электронный ресурс]: Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. URL: <http://www.scientific-notes.ru/> (Дата обращения: 26.09.2019).

58. Чижова К.И. Эмоционально-волевая устойчивость как способ предупреждения педагогических конфликтов // Среднее профессиональное образование. - 2015. № 3. - С. 49-53.

59. Шаповалова О. В. Конфликтогенный потенциал педагогического коллектива: социологический анализ // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2012. № 2. - С. 125-128.

60. Шеина А.В., Банько Н.А., Карташов Б.А. Конфликтология: учеб. пособие. - Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2013. - 76 с.

61. Шейнов В.П. Управление конфликтами. - СПб.: Питер, 2014. - 770 с.

62. Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика. - Минск: Харвест, 2010. - 911 с.

**ПРИНЯТО УТВЕРЖДАЮ**

решением педагогического совета Директор ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» протокол № \_\_\_\_\_ А.В. Петров от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. приказ № \_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ПОЛОЖЕНИЕ**

о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» (далее - Положение) устанавливает порядок создания, организации работы, принятия и исполнения решений Комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная» (далее – Комиссия).

1.2. Положение разработано в соответствии с:

- законом «Об образовании в РК»;
- Трудовым кодексом РК;
- Уставом ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»»;

- иными действующими нормативно-правовыми актами РК.

1.3. В своей деятельности Комиссия руководствуется Конституцией РК, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и иными нормативными правовыми актами, нормативными актами органов местного самоуправления.

**2. Цели создания Комиссии**

2.1. Комиссия создается в соответствии со статьей 45 «Об образовании» в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, по вопросам применения локальных нормативных актов ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная», обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

**3. Компетенция и функция Комиссии**

3.1. К компетенции Комиссии относятся следующие функции:

3.1.1. Рассмотрение и урегулирование разногласий, спорных, конфликтных ситуаций между участниками образовательных отношений, связанных с вопросами объективности оценки знаний по учебному предмету в течение учебного года, учебной четверти, полугодия, во время итоговой, промежуточной и текущей аттестаций;

3.1.2. Рассмотрение и урегулирование разногласий и спорных вопросов между участниками образовательных отношений, связанных с принятием и применением локальных нормативных актов ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»», образовательных программ, учебных планов;

3.1.3. Рассмотрение и урегулирование вопросов в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника;

3.1.4. Рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений в случаях обжалования решений о применении к обучающемуся дисциплинарного взыскания;

3.1.5. Заслушивание, рассмотрение письменных обращений, заявлений, объяснений, доводов, доказательств, иных аргументов при рассмотрении и урегулировании разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений;

3.1.6. Приглашение и заслушивание любых необходимых лиц с целью всестороннего и объективного рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений.

3.1.7. Рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

3.1.8. Изучение необходимых документов и при необходимости запрашивание дополнительной информации, материалов, справочной литературы с целью объективного и всестороннего рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

3.1.9. Принятие решений по рассматриваемым вопросам реализации права на образование и контроль за их исполнением.

#### 4. Состав Комиссии и организация работы

4.1. Комиссия создается в составе 10 членов из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и представителей работников ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»».

Сформированный состав Комиссии объявляется приказом директора школы.

4.2. Председателем комиссии является директор ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»».

4.3. Председатель Комиссии несёт ответственность за деятельность Комиссии, своевременность, обоснованность и объективность принятых Комиссией решений.

4.4. В состав Комиссии включаются заместители руководителя Учреждения.

4.5. Для ведения документооборота избирается секретарь Комиссии.

4.6. Секретарь Комиссии осуществляет следующие функции:

- регистрацию в специальном журнале поступивших в Комиссию устных и письменных заявлений, жалоб и обращений;

- подготовку материалов для заседания Комиссии;

- уведомление членов Комиссии о дате и времени проведения заседания Комиссии;

- приглашение необходимых для работы Комиссии лиц;

- оформление решений Комиссии и ведение специального журнала, в котором учитываются принятые решения Комиссии (далее - журнал);

- организацию хранения материалов работы Комиссии.

4.7. Заседания Комиссии проводятся по решению председателя Комиссии, на основании поступивших в комиссию заявлений, обращений, сведений о возникновении разногласий, споров, конфликтов между участниками образовательных отношений.

4.8. Заседания Комиссии могут проводиться по требованию любого члена Комиссии.

4.9. На заседания Комиссии при необходимости могут быть приглашены любые заинтересованные лица и стороны, а так же иные необходимые лица.

4.10. Срок рассмотрения поступивших в Комиссию обращений не превышает 15 дней.

В отдельных случаях срок может быть продлён до 30 дней, о чём заявитель уведомляется в письменной форме секретарём Комиссии.

4.11. Члены Комиссии осуществляют свою деятельность на безвозмездной основе.

4.12. Досрочное прекращение полномочий члена Комиссии осуществляется:



4.12.1. На основании личного заявления члена Комиссии об исключении из его состава;

4.12.2. По требованию не менее 2/3 членов Комиссии, выраженному в письменной форме;

4.12.3. В случае отчисления из ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»» обучающегося, родителем (законным представителем) которого является член Комиссии, или увольнения работника – члена Комиссии.

4.13. В случае досрочного прекращения полномочий члена Комиссии в ее состав избирается новый представитель от соответствующей категории участников образовательного процесса в соответствии с п. 4 настоящего Положения.

4.14. Комиссия собирается по мере необходимости. Решение о проведении заседания Комиссии принимается ее председателем на основании обращения (жалобы, заявления, предложения) участника образовательных отношений не позднее 6 учебных дней с момента поступления такого обращения.

4.15. Обращение подается в письменной форме. В жалобе указываются конкретные факты или признаки нарушений прав участников образовательных отношений, лица, допустившие нарушения, обстоятельства.

4.16. Комиссия принимает решения не позднее 10 учебных дней с момента начала его рассмотрения. Заседание Комиссии считается правомочным, если на нем присутствовало не менее 3/4 членов Комиссии.

4.17. Лицо, направившее в Комиссию обращение, вправе присутствовать при рассмотрении этого обращения на заседании Комиссии. Лица, чьи действия обжалуются в обращении, также вправе присутствовать на заседании Комиссии и давать пояснения.

4.18. Для объективного и всестороннего рассмотрения обращений Комиссия вправе приглашать на заседания и заслушивать иных участников образовательных отношений.

Неявка данных лиц на заседание Комиссии либо немотивированный отказ от показаний не являются препятствием для рассмотрения обращения по существу.

## 5. Решение Комиссии

5.1. Комиссия принимает решение простым большинством голосов членов, присутствующих на заседании Комиссии.

5.2. Комиссия принимает решения, направленные на урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

5.3. Принимаемые Комиссией решения касаются вопросов реализации права на образование, в том числе отмены или внесения необходимой коррекции в локальные нормативные акты ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»»; принятия мер по предотвращению конфликта интересов педагогического работника, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания, а так же иных рассматриваемых вопросов.

5.4. В случае установления фактов нарушения прав участников образовательных отношений Комиссия принимает решение, направленное на восстановление нарушенных прав. На лиц, допустивших нарушение прав обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, а также работников организации, Комиссия возлагает обязанности по устранению выявленных нарушений и (или) недопущению нарушений в будущем.

Если нарушения прав участников образовательных отношений возникли вследствие принятия решения ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная»», в том числе вследствие издания локального нормативного акта, Комиссия принимает решение об отмене данного решения образовательной организации (локального нормативного акта) и указывает срок исполнения решения.

Комиссия отказывает в удовлетворении жалобы на нарушение прав заявителя, если посчитает жалобу необоснованной, не выявит факты указанных нарушений, не установит причинно-следственную связь между поведением лица, действия которого обжалуются, и нарушением прав лица, подавшего жалобу или его законного представителя.

5.5. Решение Комиссии оформляется протоколом, который содержит следующие сведения:

- дата проведения заседания Комиссии;
- список членов Комиссии, присутствовавших на заседании;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- решения Комиссии и его обоснование.

Протоколы оформляются на отдельных листах формата А4. Нумерация протоколов ведется от начала учебного года. В течение учебного года материалы собираются в папку-накопитель. В конце учебного года протоколы и материалы брошюруются в книгу, прошиваются, прошнуровываются и скрепляются подписью директора и печатью.

5.6. Протокол заседания Комиссии подписывает председатель Комиссии, а в его отсутствие, заместитель председателя, и секретарь Комиссии.

5.7. Секретарь Комиссии вносит принятое решение в соответствующий журнал.

5.8. Протоколы решений Комиссии подлежат хранению в течение 3 лет.

5.9. Секретарь Комиссии в течение 3 дней после принятия решения направляет решение Комиссии заинтересованным участникам образовательных отношений.

5.10. Все документы, поступившие в Комиссию, решения и протоколы заседаний входят в общую систему делопроизводства ГУ «ГУ «Средняя школа №16 отдела образования акимата города Костаная».

5.11. Ответственность за делопроизводство возлагается на секретаря Комиссии.

5.12. Решение Комиссии обязательно для исполнения всеми участниками образовательных отношений и подлежит исполнению в указанный срок.

5.13. Решение Комиссии может быть обжаловано в установленном законодательством порядке.

## МЕТОДИКА К.Томаса.

«Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях»

Этот тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К.Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам, указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», в соответствии с которым подразумевается, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работали в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К.Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение?

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двумерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

В соответствии с этими двумя основными измерениями К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1) соревнования (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) компромисс;

4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей;

5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Цель: выявление стиля поведения.

Порядок исследования: опросник состоит из 12 суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации, которые в различных сочетаниях сгруппированы в 30 пар.

Респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Тест возможно использовать в групповом варианте как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени - не более 15-20 мин.

Инструкция: «Вашему вниманию предлагается 30 утверждений, касающихся поведения человека в конфликтных ситуациях. Прочтите последовательно каждое из них и выберите то, которое соответствует Вашему представлению о своём поведении в

конфликтной ситуации».

### Тест

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.  
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все интересы и вопросы.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я стараюсь избегать занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувства другого.  
Б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б. Я даю другому возможность остаться при своем мнении, если он тоже идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.  
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания другого.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

#### Ключ к тесту

1. Избегание — это отсутствие стремления к сотрудничеству, но одновременно с этим нет и стремления к достижению своих целей; участники (или один из них) делают вид, что конфликта вообще нет, игнорируют его (1А, 5Б,6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23А, 27А,29Б).
  2. Уступчивость - принесение своих интересов в жертву другому, согласие на свой проигрыш ради сохранения хороших отношений (1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А,21А, 24А,25Б, 27Б,30А).
  3. Компромисс - обмен взаимными частичными уступками. Оба участника частично выигрывают, но и частично вынуждены отказаться от своих целей, что сохраняет напряженность и может привести к возобновлению конфликта (2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б,26А, 29А).
  4. Соперничество - стремление добиться своего в ущерб другому и во что бы то ни стало (3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б,14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А).
  5. Сотрудничество - совместный поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обоих участников (2Б,5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б).
- Обработка и интерпретация результатов
1. Подсчёт количества баллов, набранных индивидом по каждой шкале.
  2. Определение тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.
- Эффективность решения конфликтов нарастает от избегания сотрудничества.
- Выписав 55 названий реакции по ключу, отметьте галочками те ответы, которые совпадают, которые отвечают вашему выбору. Подсчитайте количество галочек рядом с

каждым типом реакций и умножьте это число на 3,33. Получаем представленность этого типа в поведении человека в процентах.

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других, вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Необходимо ориентироваться в определении этих стилей и их наиболее эффективном использовании для того, чтобы, попадая в различные конфликтные ситуации, быть вооруженным соответствующей стратегией разрешения конфликта.