



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

**Пути решения межличностных конфликтов в системе руководства
педагогическим коллективом**

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

Проверка на объем заимствований: _____ % авторского текста	Выполнил (а): Студент(ка) группы ЗФ-211/-169-2- 1Кст Видеркер Алёна Сергеевна
Работа допущена к защите « ___ » _____ 20__ г. зав. кафедрой <u>ОТиДО</u> _____ Беликов В.А	Научный руководитель: уч. степень, должность д.ф.н., профессор Кожевников М.В.

Оглавление.

Введение.....	4
Глава 1. Виды и особенности возникновения межличностных конфликтов....	7
1.1 ПОНЯТИЕ И ВИДЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА.....	7
1.2 ПРОТЕКАНИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СТРУКТУРА.....	14
1.3 ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	26
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	37
ГЛАВА 2. УРЕГУЛИРОВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ.....	39
2.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА, ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА	39
2.2 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	40
2.3 ОСНОВНЫЕ СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.	47
2.4 ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	54
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....	62
ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ.	63
В главе описывается, экспериментальное исследование конфликтов, на база Карасуской средней школы.....	63
3.1 ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ, ГИПОТЕЗА, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	63
3.2. ПРОГРАММА И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	65
3.7. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ.....	69
3.8. Выводы по исследованию	71
3.8. РЕКОМЕНДАЦИИ КОЛЛЕКТИВУ	72
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.	81
Приложения	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	91

Введение.

Конфликты пронизывают все наше общество - и это не нуждается в доказательствах. Не миновала эта участь и коллективы школ. Педагогическое общение представляет собой коллективную систему социально-психологического взаимодействия. Причем линии общения находятся в постоянном взаимодействии, пересекаются, взаимопроникают и т.п. В педагогической деятельности коллективность общения не просто коммуникативный фон деятельности, а важнейшая закономерность педагогического общения. Не будет преувеличением сказать, что конфликты разной интенсивности характерны для большинства школ.

Научными исследованиями доказано, что по своей природе и сама профессиональная образовательная деятельность, как одна из основных сфер человеческого взаимодействия в обществе, в значительной степени подвержена конфликтному противостоянию. В работе педагогических коллективов межличностные конфликты неизбежны. Однако здесь они особенно опасны, так как неблагоприятно сказываются на качестве обучения и воспитания детей. Необходимо отличать конфликты от противоречий и расхождений во взглядах педагогов, которые, напротив, нередко полезны для обучения и воспитания. При различных позициях учителей и воспитателей, не касающихся принципиальных вопросов обучения и воспитания, дети получают возможность ознакомиться с разными точками зрения и сталкиваются с необходимостью выбирать, принимая самостоятельные решения, что положительно сказывается на их интеллектуальном и личностном развитии. Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении существующими в нем отношениями заключается не в том, чтобы добиться абсолютного единства мнений учителей и воспитателей во всем, а чтобы имеющиеся у них расхождения в точках зрения не доводились до конфликтов. В наши дни тема педагогических конфликтов, когда вопрос качества образования является

значимым не только для школы, но и для общества в целом, **является особенно актуальной.**

Целью данной работы является изучение, анализ и пути решения межличностных конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом, на примере Карасуской средней школы.

Проблема взаимодействия личностей в конфликтной ситуации остается одной из сложных и актуальных проблем в современной психологической науке в виду острой практической ее направленности.

Объектом данного исследования является система руководства педагогическим коллективом Карасуской средней школы

Предметом исследования является особенности возникновения и протекания межличностных конфликтов в педагогическом коллективе на примере Карасуской средней школы.

Гипотеза исследования: Уровень самоконтроля оказывает влияние на поведение руководителя в конфликте в условиях педагогического коллектива.

Целью и гипотезой исследования обусловлены следующие **задачи:**

Рассмотреть теоретические аспекты конфликта

Выявить особенности руководства педагогическим коллективом

Определить, как самоконтроль влияет на поведение руководителя педагогического коллектива в конфликтной ситуации.

Провести экспериментальное исследование межличностных конфликтов в педагогическом коллективе и разработать рекомендации по снижению конфликтности

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении, конкретизации содержания понятия «конфликт», выявление условий возникновения, протекания и управления межличностных конфликтов в педагогическом коллективе, на примере коллектива определенной школы.

Научная новизна работы определяется в выявлении влияния самоконтроля на поведение в конфликтной ситуации в системе руководства педагогическим коллективом

. **Практическая значимость** определяется тем, что проведенное нами исследование позволило выявить особенности поведения участников педагогического коллектива, уточнить особенности протекания конфликта в связи с личностными особенностями испытуемых. На основе полученных данных нами подготовлены рекомендации по снижению конфликтности для коллектива Карасускской средней школы.

Методы используемые в работе: Изучение специализированных периодических изданий. Психологическое тестирование. Статистические методы. Анализ. Синтез.

Структура диссертации. Диссертация состоит: из трех глав, введения, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ.

В главе рассматриваются теоретические исследования и особенности международного опыта в области возникновения межличностных конфликтов. Проводится описание объекта исследования.

1.1 ПОНЯТИЕ И ВИДЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА.

В научной литературе, впрочем, как и в публицистике, конфликт трактуется неоднозначно. Существует множество определений этого термина. Наиболее распространенный подход состоит в определении конфликта через противоречие как более общее понятие и прежде всего через социальное противоречие.

Конфликт (от лат. "Conflictus" - столкновение) – есть форма выражения противоречия. Это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их один в ущерб другому (или один за счет другого) [2].

Объект конфликта – это реально существующая объективная причина, из-за которой и разгорается конфликт. Объект конфликта возникает задолго до самого конфликта. Субъектами конфликта, или оппонентами могут быть индивиды или группы индивидов, объединенные некоторой общей целью и участвующие в конфликте. На этой основе можно различать персональные (индивидуальные) и коллективные субъекты конфликтов. Оппоненты бывают трех рангов: первого – человек, который выступает от собственного имени и реализации данного вида конфликта служат не только слова, но и действия. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда - представителям (обычно руководителям) других организаций. Конфликтные

взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. Большинство открытых конфликтов достаточно хорошо структурированы, в них ярко выражены интересы и претензии сторон, резко очерчены границы конфликтной ситуации.

Скрытый конфликт – основан не столько на конфликте действий и противодействий, сколько на несовместимости в одной системе взаимоотношений, несовместимости чувств, решений и ценностей. Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить друг друга, навязывая свою волю, и используют факторы неожиданности или неизвестности[2].

Мотивационные конфликты – это конфликты потребностей и намерений, причем чаще всего психологических потребностей. Эти конфликты могут не иметь явно выраженной деловой или производственной основы. В них зримее присутствует взаимное тяготение людей друг к другу или взаимное отталкивание, принадлежность к определенному референтному кругу или сообществу, чувство престижа, собственного достоинства и т.п.

Конфликты коммуникаций возникают при нарушении организации общения, отсутствии обратной связи, немотивированном контроле. Причиной коммуникативного конфликта может быть излишне жесткая позиция, отсутствие гибкости в тактике, отсутствие взаимопонимания.

Целевой конфликт развивается как противодействие субъектов, целевыми, статусными, открытыми, скрытыми и мотивационными [2].

Межличностные конфликты в любой организации часто связаны с проявлениями власти, поэтому в этой связи необходимо рассмотреть и природу власти в организациях.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду,

группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- Власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, то есть она существует не только тогда, когда применяется;

- Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется существует взаимозависимость;

- Тот, к кому применяется власть имеет определенную свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться. А также способностью предвидеть последствия ее использования.

Организация может быть эффективной только в случае выполнения всех функций управления, то есть эффективного руководства.

Понятие "руководство" применяется для характеристики умения того или иного менеджера влиять на поведение и мотивы деятельности подчиненных с целью решения производственных задач. Руководство – это право личности давать официальные поручения и требовать их выполнения. Это право вытекает из полномочий руководителя, которые определяют его компетенцию. Для выполнения функций руководителя менеджеру необходимо иметь власть. [6]

По сути, любая человеческая деятельность в той или иной мере связана с проявлением властных отношений. Власть – это возможность влиять на поведение других людей.

Конфликт – это функционально противоречивое явление, а соотношение его положительных и отрицательных функций всегда должно рассматриваться конкретно.

По своему смыслу, значению и роли функции конфликта можно разделить на две группы:

1. конструктивные (положительные) функции конфликта;

2. деструктивные (отрицательные) функции конфликта.

Все конструктивные функции конфликта можно разделить на:

1. Общие конструктивные функции конфликта, выражающиеся в следующих последствиях:

– Конфликт является способом обнаружения и фиксации противоречий и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Всякий конфликт выполняет информационную функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.

– Конфликт является формой разрешения противоречий. Его развитие способствует устранению недостатков и просчетов, которые привели к конфликту.

– Конфликт способствует снятию напряженности и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

– Конфликт выполняет объединительную функцию. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей.

– Разрешение конфликта приводит к стабилизации социальной системы, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

– Конфликт стимулирует групповое творчество, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа

трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии [10]

Деструктивные функции конфликта ,проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях:

- Конфликт может быть связан с насильственными методами его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери.

- Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние дестабилизации и дезорганизации.

- Конфликт может привести к замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновения диктаторских и тоталитаристских режимов.

- Конфликт может способствовать разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.

- Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе пессимизма и упадков нравов.

- Конфликт может повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты.

- Конфликты в организациях часто приводят к снижению уровня организации системы, снижению дисциплины и эффективности деятельности[47].

В процессе эволюции управленческих наук, конфликт в организации рассматривается как нечто негативное, а отсутствие конфликтов представляется нормой, несмотря на то, в любой временной период существовали серьезные теоретические предпосылки для понимания позитивных для личности, группы, организации, социума функций конфликтов.

Стремление к снижению затрат в организации как фактору ее конкурентоспособности требовало, как правило, снижения цены конфликта –

экономической или социальной. Эффективность управленческих мероприятий по урегулированию конфликта определялась как соотношение результатов мероприятий по устранению конфликта (например, сокращения упущенных выгод или прямых затрат) и стоимости самих мероприятий. Нами не найдено было исследований по управлению, в которых определялись бы потери от устранения конфликта, несущего позитивные функции.

Социотехнологический этап развития управленческих наук представлен разными направлениями, имеющими дело с разными реалиями организационных конфликтов, а также с разными представлениями об их сущности. Наибольшее распространение получил подход, разрабатывающий технологии управления конфликтами как вмешательство в течение конфликта на любой его фазе с целью не допустить дальнейшего развития и предотвратить негативные последствия [14].

Последний подход представляется нам наиболее перспективным, поскольку позволяет использовать различные формы институализированного разрешения конфликта, в том числе, и создание правил, запрещающих искоренять конфликты, несущие позитивные функции. Широкого развития этот подход в настоящее время не получил.

Сегодня большинство исследователей сходятся во мнении, что специфика организационных конфликтов существует на институциональном уровне в любой организации, т.е. на уровне норм, предписаний и требований, связанных с определенной организационной структурой, посредством которых организация контролирует и регулирует деятельность своих членов.

Представления о том, каковы структурные компоненты организации, по каким правилам они объединяются и какая ситуация может рассматриваться для организации как конфликтная, вытекают из самого представления об организации. В различных теоретических конструкциях мы увидим и различные признаки конфликта, которые вытекают из общего представления об организациях.

Тогда межличностный конфликт может рассматриваться как специфическая форма взаимодействия между организационными единицами, (подразделения, должностные позиции), в основе которого лежит некое противоречие между ними.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами (личностями или группами людей). Каждая сторона делает все возможное, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое [16].

Следует учитывать, что наиболее существенным источником конфликтов являются социальные противоречия. Это может быть неудовлетворенность социальных потребностей человека в группе, которые проявляются в человеческих отношениях (низкий статус, недостаточное внимание и уважение окружающих, отсутствие чувства защищенности или условий для самовыражения и самоутверждения). Часто конфликты обусловлены духовной и интеллектуальной своеобразностью и отличиями участников конфликта. Необходимо подчеркнуть, что нахождение в группе для личности всегда конфликтно: с одной стороны, человек нуждается в общении с другими людьми для достижения своих жизненных целей и удовлетворения социально-психологических потребностей, с другой – личность стремится сохранить свободу, независимость и индивидуальную неповторимость.

1.2 ПРОТЕКАНИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СТРУКТУРА.

Конфликт — не одномоментный акт, а всегда процесс, происходящий в определенных границах. Он имеет внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой возникает и развивается.

Кто не знает древнюю легенду о «Вавилонском столпотворении» – о незадачливых строителях «вавилонской башни», которые не сумели довести до конца начатую работу лишь потому, что говорили на разных языках и не могли понять друг друга.

С незапамятных времен уяснили люди истину: успешная совместная работа возможна лишь тогда, когда ее участники могут прийти к согласию, найти общий язык.

В наше время – время научно-технического и социального прогресса – происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности. Вместе с этим неизмеримо возрастает и роль психологического фактора, человеческих отношений и общения в трудовых коллективах. Это в полной мере проявляется и в педагогических коллективах.

Сегодня как никогда стала очевидной решающая роль личностного фактора в учебно-воспитательном процессе в школах. Личность учителя, руководителя педагогического коллектива – вот что определяет благоприятный климат в школе.

Конфликтное пространство бывает ограничено комнатой в офисе учреждения, территорией предприятия, района или города; им же нередко становятся регион, страна, континент или вся планета. Временные рамки фиксируют продолжительность конфликта: начало закладывается соответствующим поведением сторон, возникшим между ними столкновением; завершение наступает тогда, когда стороны в силу тех или иных мотивов прекращают противоборство. Социальная система может быть представлена малой группой, отдельной организацией, государством, мировым сообществом. Масштабы противостояния в первую очередь зависят от того, чем конфликт

вызван — разногласием коллег-сослуживцев, недовольством работников массовых профессий отрасли или региона, снижением уровня жизни населения данной страны, обвалом мирового валютного рынка и т.п. [50].

Любой конфликт отличается своеобразием, разворачивается по-своему. Но при этом ему присуще нечто общее, что характерно для «анатомического» строения и движения конфликтов, для их исходного положения, структуры и динамики развития[29].

Известны две модели описания конфликта — структурная и процессуальная. Первая из них концентрирует внимание на анализе условий, лежащих в основе конфликта, и на установлении параметров, которые влияют на конфликтное поведение. Вторая же модель, как следует из ее названия, делает акцент на процессе протекания конфликта, т.е. на его возникновении, последующих стадиях и фазах, конечном исходе. Часто используется совмещение этих моделей, позволяющее отразить особенности структуры и динамики конкретного конфликта, оттенить его социально-психологическую специфику [40].

При выявлении структуры конфликта полезно применение картографического метода. Его смысл состоит в графическом изображении слагаемых конфликта, определении основной проблемы, разделяющей непосредственных участников конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту, констатации интересов и опасений сторон. Схематически карту конфликта можно представить примерно так, как это показано на Рис. 1.

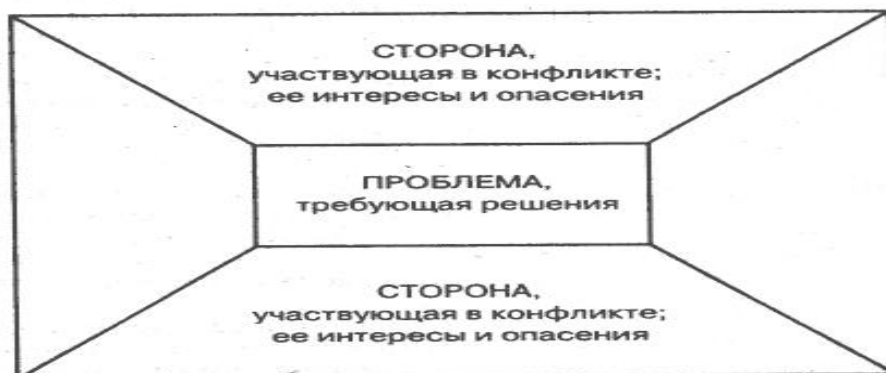


Рис 1. Карта конфликта

Из схемы видно, что центральное место на ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

Конечно, карта — лишь инструмент, позволяющий составить более четкое описание элементов данного конфликта. Она может оказаться нужным подспорьем в управленческой практике по предупреждению и улаживанию конфликтных ситуаций, предвидению их последствий[46].

Исходное положение, основу конфликта образует конфликтная ситуация, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, группового поведения и межличностного взаимодействия. Ситуация, ставшая конфликтной, означает такое стечение жизненных обстоятельств и пересечение интересов людей — отдельных лиц и общностей, которые создают почву, предпосылки для возможного столкновения между ними, т.е. объективно и субъективно обусловленные противоречия, осознание сторонами несовместимости своих интересов, их разных подходов к преодолению препятствий, вставших на пути решения трудной задачи.

Конфликтная ситуация включает в свою структуру ряд элементов. Важнейший из них — это непосредственные участники (стороны, оппоненты, субъекты) конфликта. Другой неперемный элемент — проблема, требующая своего решения, основная причина, «яблоко раздора», т.е. предмет конфликта [3].

Сторонами выступают как отдельные лица, так и социальные группы, другие общности, организации. В конфликте могут взаимодействовать индивид с индивидом, группа с группой, часть организации с другой ее частью и т.д. В повседневной трудовой деятельности и деловых отношениях часто возникают ситуации, когда круг вовлеченных в конфликт не ограничивается теми, кто

непосредственно противостоит друг другу в стремлении осуществить свои интересы. Могут быть и косвенные участники из числа тех, кто, избегая прямой втянутости в противостояние, тем не менее как-то заинтересованы в его разворачивании и исходе, а потому либо способствуют разжиганию противоборства, «подливают масла в огонь», обостряют конфликт в расчете на свою выгоду, либо по тем или иным мотивам озабочены благожелательным разрешением конфликтной ситуации, прекращением конфликта [33].

Социальная среда, как правило, заметно влияет на складывание конфликтного взаимодействия и поведение его непосредственных участников. Соучастники конфликта — свидетели, пособники, посредники, арбитры и др. — становятся его активными подстрекателями или нейтральными наблюдателями, источником провоцирования или сдерживания извне оппонирующих сторон. Учет этих факторов необходим при урегулировании конфликта.

Субъекты конфликта обладают некой силой, которая выражает их способность отстаивать свои интересы вопреки противодействию другой стороны. Эта сила вбирает: средства давления, включая и различного вида технические устройства; осведомленность о проблеме, требующей решения, и позиции оппонентов, в том числе наличие дополнительных источников получения информации; статусное положение участника конфликта, его нравственные приоритеты; финансовые и иные ресурсы. Силу субъекту придает и его ранг, определяемый объемом полномочий, власти, возможностями влияния на других.

Вопрос о ранге, ранговых различиях можно рассматривать и шире — в увязке с равенством людей и социальной справедливостью. Дело в том, что, как уже отмечалось, каждый отличается от другого человека здоровьем, полом, физическим и умственным развитием, волевой энергией и моральными качествами. Но к этим различиям относятся по-разному. Одних объединяет приверженность к равенству и всеобщей уравнительности, не терпящей чьего-либо превосходства. Другой подход предполагает неременное признание

ранга, т.е. неодинаковости, своеобразия и самобытности людей, отношение к ним соответственно с их личными свойствами и делами [23].

Философы, раскрывая понимание идеи ранга, во-первых, указывают на присущие данному человеку индивидуальные качества, т.е. его действительный ранг, а во-вторых, принимают во внимание обязанности, права и полномочия данной личности в отношении других людей, т.е. ее социальный ранг. При этом имеется в виду, что указанные ранги могут как совмещаться, соответствовать друг другу, так и расходиться, не совпадать. Ильин, к примеру, утверждал, что истинный социальный авторитет возникает только тогда, когда духовное превосходство, в частности талант, широкие познания, умение предвидеть и волевой характер, соединяется с общественными полномочиями, в том числе с чином, должностью, властью.

Социальное устройство в принципе невозможно без ранговых различий. Это находит свое подтверждение и в проявлениях конфликтного взаимодействия. При конфликтах к низшему, близко к нулевому рангу относятся отдельные лица, выступающие только от своего имени и стремящиеся к реализации собственных потребностей. Более высоким рангом обладают те, кто отстаивает групповые позиции, выражает устремления той или иной (формальной или неформальной) общности. К высшему рангу принадлежат организации и их представители, официальные лица, действующие на основе закона и от имени государства. Например, при конфликтном столкновении предпринимателя, главы частной фирмы с ответственными лицами региональной администрации или налоговой службы по поводу разрешения финансово-хозяйственной проблемы ранг представителей властных структур будет, безусловно, выше [4].

Наряду с противостоящими сторонами другой важнейшей составляющей структуры конфликтной ситуации являются их несовпадающие интересы, намерения, цели. Они служат той «ядерной установкой», которая приводит участников конфликта в движение, диктует им выбор стиля поведения и средств борьбы. Нельзя исключать того, что цель может быть декларативной,

отражающей искаженное представление личности или группы о себе, своих намерениях. Обоснованно считается, что знание мотивов оппонентов дает «ключ» к пониманию конфликтной ситуации, позволяет с достаточной долей вероятности предвидеть ее превращение в ту или иную форму открытого противоборства.

Мотивация находит выход в двух существенно различающихся между собой формах. В одних случаях (например, при конфликте интересов) цели одной стороны оказываются достижимыми только путем лишения других сторон возможности реализовать их цели. В других же случаях (например, при конфликте ценностей) противостояние сторон находится преимущественно в плоскости восприятия, точек зрения, аксиом [15].

Предмет конфликта должен отвечать ряду условий. Ему надлежит быть неделимым, т.е. не распадаться на самостоятельные проблемы, доступным каждому участнику в плане получения необходимых для определения своей позиции сведений, объектом непосредственных контактов и прямого взаимодействия оппонентов. Субъект противоборства, воспринимая конфликт как той или иной сложности проблему, при возникновении конфликтной ситуации с неизбежностью должен, во-первых, считаться с более широкой сетью социальных связей, несущих не только преимущества, но и возможные потери; во-вторых, полностью осознавать собственные интересы и готовность пойти на риск ради их осуществления; в-третьих, с пониманием относиться к позиции, занимаемой другими участниками конфликта [24].

Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них в свою очередь делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рассматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженности в социальных отношениях и с противостоянием оппонировавших сторон.

Примерная схема возникновения, развития и взаимосвязи элементов конфликта, как структуры и процесса, представлена на рис. 2.



Рис. 2. Схема развития конфликта

Как видно, на схеме во главу угла поставлена организация — объединение лиц, занятых совместной деятельностью и реализующих как общие, так и лично значимые цели. Всякая организация, экономическая в том числе, не может обходиться без внутренней напряженности, без противоречий и столкновений в межличностных и межгрупповых отношениях, без того, что в силу объективных и субъективных причин становится источником конфликта. Иными словами, любому конфликту реально предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся потенциальные стороны противоборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами — возможные субъекты конфликтного поведения.

Так подготавливается предконфликтная стадия. Ее исходная, начальная фаза — конфликтная ситуация, которая, как отмечалось выше, выявляет оппонентов и причинную обусловленность конфликта. Но определение противостоящих сторон с их несовместимыми интересами и возможными опасениями, обозначение предмета разногласий и расхождения занимаемых

субъектами позиций — это еще не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству.

Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, инцидент — вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт [20].

Следовательно, конфликтная ситуация возникает до инцидента; она может создаваться как объективно (вне воли и желания людей), в силу складывающихся обстоятельств, так и субъективно, из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений оппонировающих сторон. Конфликтная ситуация (чаще в скрытой форме) может сохраняться, не приводя к инциденту и не переходя в конфликт. Инцидент, таким образом, полностью зависит от ситуации, он без нее просто не может произойти. Существенно и то, что конфликтная ситуация и инцидент могут быть либо спровоцированными, заранее спланированными (как это произошло в торговой фирме в условиях угрозы банкротства), либо спонтанными, стихийно возникшими (как это случилось в межличностных отношениях директора и главного инженера костромского предприятия).

Эти моменты, безусловно, весьма значимы. Объективно возникшие конфликтная ситуация и инцидент могут прекратиться, не получить дальнейшего развития только в результате изменения объективных обстоятельств. Субъективно возникшие ситуация и инцидент могут закончиться как в силу объективных перемен, так и по инициативе самих оппонировающих сторон. К тому же случайный конфликт менее подвержен урегулированию, чем заранее предусмотренный.

С управленческой точки зрения важно учитывать, как субъекты воспринимают конфликтную ситуацию, что подвигает их к инциденту. Ведь реакция и действия людей совершаются, как правило, в соответствии с их взглядами, нравственной позицией, особенностями темперамента и характера.

От того, как оппоненты интерпретируют происшедшее столкновение, зависит дальнейшее развитие конфликта [18].

Известно, что всякие взаимоотношения, в том числе и служебно-деловые, эффективны только при честном партнерстве, уступчивости и сдержанности сторон, при обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если уж они неизбежны. При этом имеет значение эмпатия — готовность и способность, что называется, «влезть в чужую душу», разглядеть в другом доброе, уловить нечто общее и объединяющее с ним.

В жизни же чаще случаются чувственно обусловленные столкновения, берут верх эмоции, которые мешают участникам конфликтов взглянуть на себя со стороны, сковывают свободу выбора способов конфликтного поведения. Потому для оппонированных сторон важно с самого начала действовать, опираясь на сознание и интуицию, ограничивая проявление эмоций, особенно отрицательных.

Конфликтная ситуация нередко возникает, обостряется и переходит в фазу инцидента из-за того, что совместно работающие люди не желают слушать и слышать друг друга, не всегда владеют навыками выражать свою мысль, свое отношение к тому или иному факту ясно и четко [11].

Есть ряд других моментов, которые нужно принимать во внимание при анализе ситуации и вызванном ею инциденте. Вообще предконфликтная стадия характерна тем, что ни одна из оппонированных сторон не утвердилась полностью в своих притязаниях и на занятой позиции. И хотя основные требования заявлены, предприняты шаги к обострению ситуации, участники столкновения пока не увязли в конфликте, испытывают сомнения в его благополучном для себя исходе, проявляют колебания и нерешительность. На этом этапе велик шанс предотвратить нежелательное развитие событий или направить открывшееся противоборство в более приемлемое русло.

Тому, кто намерен управлять конфликтом, надо располагать надежной информацией о конфликтной ситуации, чтобы иметь возможность для обстоятельного анализа позиций сторон, вовлеченных в конфликт. При этом

целесообразно сосредоточить внимание на основных параметрах конфликтного процесса, к которым, безусловно, относятся: состав участников столкновения интересов; предмет и масштаб конфликта; непосредственная причина, приведшая к инциденту; характер и степень остроты противоречий[37].

Одной констатации «болезни», безусловно, недостаточно. Нужны выяснение и объяснение тех взаимосвязей, которые складывались между участниками конфликтного противостояния, тех рубежей, которые они занимают на данной стадии, той активности или пассивности в действиях, которую оппоненты демонстрируют. Только тщательный анализ, подкрепленный столь же обстоятельным диагнозом, позволит спрогнозировать то, по какому «сценарию» будет развиваться конфликтная ситуация, что последует за инцидентом.

Первая фаза собственно конфликтной стадии, наступающей после инцидента, вместе с резким обострением расхождений, выходом на позиции прямой конфронтации отличается тем, что стороны атакуют друг друга, вызывая ответные действия, противодействие. Происходит неизбежный обмен ударами, назначение которых — наступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их стороны. Эмоционально такое поведение очень часто сопровождается нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и неприязни к психологической несовместимости и откровенной враждебности [39].

Эта фаза конфликтного поведения, приводя к усилению конфронтации, вместе с тем стимулирует наступление момента «переоценки ценностей» с учетом перемен, происшедших в социальной среде, позициях и намерениях сторон. Наступает фаза выбора путей дальнейшего взаимодействия оппонентов.

Выбор возможен двоякий: либо при сложившейся расстановке сил искать примирения, снижать уровень напряженности в отношениях, делать уступки и таким образом идти на прекращение конфликта, перевод его вновь в скрытую форму с тем, чтобы в последующем вернуться к исходной конфликтной

ситуации; либо эскалация, продолжение конфликта, доведение его до более высокой степени обострения.

При продолжении конфликта процесс противоборства, естественно, интенсифицируется, противостоящие стороны мобилизуют дополнительные силы и средства, ресурсы и контрресурсы. Дело может дойти до крайней черты, тупиковой ситуации, когда конфронтация реально угрожает превратиться в саморазрушающее действие. Осознание конфликтующими сторонами опасности такого положения приводит их в конце концов к переосмыслению своих целей и интересов, пересмотру стратегии и тактики поведения. По инициативе самих участников конфликтного противоборства или посторонней силы, заинтересованной в прекращении конфликта, принимаются меры, чтобы остановить конфронтацию, направить конфликт во взаимоприемлемые рамки, разрешить его тем или иным способом[19].

Со стороны тех, кто заинтересован в урегулировании конфликта, должны быть проявлены готовность к определению стратегической линии поведения и программы действий, а также способность выработать тактику влияния на процесс развертывания конфликтного противоборства и его участников. Это требует принятия управленческих решений, проверки их практической реализации, внесения при необходимости корректировок в стратегический план и тактику действий, оперативного получения сведений об эффективности (или неэффективности) предпринимаемых шагов. Названные меры, вместе взятые, дают возможность не только держать конфликтное столкновение под контролем, но и воздействовать на него с целью нахождения и осуществления в данных условиях оптимального варианта преодоления конфликта.

Определяя меры по примирению конфликтующих сторон, нужно учитывать и несхожесть, некоторые различия в содержании таких терминов, как «завершение», «урегулирование», «разрешение» конфликта. Они не совпадают по своему значению, несут разную смысловую нагрузку.

Под завершением понимается всякое окончание, прекращение конфликта. Оно может быть результатом как взаимного примирения сторон, достижения

определенного согласия между ними, так и постепенного затухания противостояния или перерастания его в другой конфликт. Основная предпосылка завершения конфликта — устранение объективных и ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию [4].

Урегулирование конфликта — это, как правило, приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства. Оно возможно в том случае, когда стороны приходят к убеждению, что достижение удовлетворяющих их договоренностей гораздо выгоднее продолжения конфликта [41].

Разрешение конфликта предполагает его завершение подобной воле самих оппонентов, достижение ими совместно найденного решения по разделившей их проблеме. Это, в свою очередь, требует выбора соответствующего стиля конфликтного поведения и способа действий, которые отвечали бы как особенностям, так и общей природе данного типа конфликта [27].

Из сказанного следует, что условиями, необходимыми для того или иного улаживания конфликта, являются: во-первых, осознание противоборствующими сторонами объективно существующих между ними противоречий и разногласий, расхождения интересов и несовпадения целей, т.е. представление о реальном источнике, непосредственных причинах конфликта и сопутствующих им мотивах; во-вторых, заинтересованность каждого из участников конфликта и том, чтобы на взаимоприемлемой основе преодолеть возникшее противостояние; в-третьих, отдельный или совместный поиск и использование доступных сторонам методов, правил и способов разрешения случившегося между ними конфликта, т.е. устранение его исходной причины.

Ослабление противостояния есть первая фаза уже послеконфликтной стадии. Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов, изменения их взглядов и намерений.

На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта.

Напряженность ситуации спадает, причины, вызвавшие противостояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Все возвращается или «на круги своя», или наступает пора установления новых форм взаимодействия, возможного согласия и сотрудничества бывших оппонентов.

Заключительная фаза послеконфликтной стадии - подведение итогов, оценка результатов. Последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, манеры поведения сторон, методов преодоления расхождений, умелости тех, кто направлял урегулирование конфликта [17].

В воздействии последствий конфликтного противоборства на отдельных лиц, социальные группы, всю организацию, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Необходимо при анализе и оценке как позитивных, так и негативных последствий любого конфликтного столкновения соблюдать научный подход, подлинную объективность, избежать преувеличений в ту или другую сторону.

1.3 ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.

Конфликт является постоянным спутником человеческой жизни, и в сознании людей он чаще всего отождествляется с агрессией, угрозами, противоречиями, враждебностью, войнами. Отсюда распространенная мысль о том, что конфликт всегда нежелателен и его необходимо немедленно разрешить, как только он возник. Конфликт, возникший в той или иной ситуации, приводит к снижению продуктивности труда. Работник, находящийся в конфликтной ситуации, находится в состоянии эмоциональной напряженности, нервного расстройства, переживаний. Поведение человека в

конфликтной ситуации имеет свои отличительные особенности: он пытается одновременно подсчитать нанесенный ему моральный ущерб, отыскать каверзный вопрос и задать его, находя удовлетворение в том, что оппонент теряется и не может ему ответить. Он переключает свою энергию на борьбу с реальными или вымышленными препятствиями, впадая при этом в особенное психическое состояние – фрустрацию.

Межличностный конфликт возникает и протекает в сфере непосредственного общения, и отражает постоянно возникающие межиндивидуальные противоречия. Как правило, межличностная конфликтная ситуация возникает тогда, когда подчинённый убеждается в том, что в связи с определенными действиями руководства создается обстановка, в которой не могут быть удовлетворены его законные потребности и стремления. Организационный подход к исследованию межличностного конфликта определяет его как процесс, возникающий вследствие определенных рассогласований в функционировании организации или как нарушение социальных связей, обеспечивающих стабильность данной системы. [9]

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

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов [5].

Опыт показывает, что наиболее частыми являются конфликты в сложных коллективах, включающих работников со специфическими, но тесно взаимосвязанными функциями, что порождает трудности в координации их действий и отношений как в сфере деловых, так и в сфере личных контактов. Между тем в условиях осуществления реформы системы народного образования оптимизация социально-психологических процессов в этих коллективах может стать одним из важных источников повышения эффективности обучения и воспитания молодежи. Исходя из сказанного, мы поставили в данном разделе следующую задачу: вскрыть основные факторы, влияющие на конфликтность в инженерно-педагогическом коллективе среднего профтехучилища.

Вопрос о факторах, влияющих на межличностные конфликты, является до сих пор одним из наименее разработанных в социально-психологической литературе. В целом интерес к исследованию конфликтов между работниками в трудовых коллективах постоянно растет. За последние 10 лет опубликован целый ряд работ, в которых анализируются различные теоретические аспекты проблемы или описываются результаты исследований в производственных и научных коллективах, ученических группах, спортивных командах. Не останавливаясь здесь на достоинствах и недостатках этих работ, отметим, что почти во всех из них рассматриваются причины конфликтов, в некоторых речь идет о конкретных путях и способах их преодоления, но, по существу, нет ни одной работы, в которой бы специально рассматривались факторы, влияющие на конфликтность. Данные, представляющие определенный интерес для нас, приведены лишь несколькими авторами. Так, например, Р.С. Вайсман получил результаты, согласно которым конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные [13].

Н.В. Голубева пишет о том, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские функции.

Весьма интересным является, на наш взгляд, анализ взаимосвязей между степенью конфликтности и уровнем развития коллектива. Попытку такого анализа предприняли А.И. Донцов и Т.А. Полозова; несколько ранее к этому вопросу обращались Б.К. Жук и В.О. Храмов. Есть также отдельные работы, в которых говорится о влиянии на конфликтность стиля руководства или лидерства. Перечисленными статьями, по существу, и ограничивается круг работ, которые вносят хоть какой-нибудь вклад в разработку рассматриваемой здесь проблемы [12].

Понятие «конфликт» используется почти во всех общественных науках и в каждой из них является одной из основных категорий. Более того, будучи одним из основных понятий, с помощью которых описывается всеобщий закон единства и борьбы противоположностей, оно является не частнонаучным, а философским, и поэтому конкретное содержание, вкладываемое в него в различных отраслях знания, может сильно различаться. С общеметодологических позиций диалектического материализма конфликт представляет собой высшую стадию развития противоречий, стадию, непосредственно предшествующую их разрешению.

В связи с этим возникает необходимость конкретизировать само понятие противоречия применительно к межличностным отношениям — нужно определить виды противоречий между людьми и те из них, которые приводят к конфликтам. Очевидно, что противоречивыми могут быть: цели, потребности, интересы, ценности, мотивы, установки, взгляды. Так, например, известный польский социолог Я. Щепаньский пишет: «Конфликт — это столкновение, вызванное противоречиями установок, целей и способов действия по отношению к конкретному предмету или ситуации.» [42].

При утвердительном ответе на этот вопрос мы будем вынуждены рассматривать в качестве однопорядковых близкие по некоторым формальным признакам, но довольно далекие друг от друга по сути явления: такие, как спортивное соперничество (противоречие целей), научная дискуссия или производственный спор (противоречие взглядов), конкурентная борьба, с одной стороны, и возникающие по различным вопросам острые нравственные коллизии между людьми, в которых проявляются противоречия их ценностей, мотивов и нравственных норм,— с другой. Анализ показывает, что сами по себе противоречия целей, потребностей, интересов, взглядов не могут привести к возникновению межличностного конфликта. Последний чаще всего возникает в результате нарушения одной из взаимодействующих сторон каких-либо формальных или неформальных норм поведения и общения (или кажущегося нарушения).

Понятие «конфликт» тесно связано с понятием «совместимость». Совместимость является двухполюсным феноменом: степень ее меняется от полной совместимости членов группы до полной их несовместимости. Позитивный полюс обнаруживается в согласии, во взаимной удовлетворенности, негативный полюс чаще проявляется как конфликт. Согласие или конфликт могут быть не только следствием совместимости или несовместимости, но и их причиной: ситуационные проявления согласия способствуют повышению совместимости, возникновение же конфликтов — ее снижению.

«Конфликт представляет собой прежде всего такую форму выражения ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающего в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом». Эмоциональные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Особенно это характерно в деловом общении, в котором практически исключена возможность говорить о своих потребностях во власти

автономности, самореализации и т.п. Хорошо это или плохо, но организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане потребностей. Эти нормы настолько глубоко внедрились в нас, что порой мы даже не осознаем эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее наши основные потребности всегда остаются с нами, и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их.

Межличностный конфликт наиболее ярко проявляется в нарушении нормального общения или в полном его прекращении. Если же при этом общение имеет место, то оно носит часто деструктивный характер, способствует дальнейшему разобщению людей, усилению их несовместимости. Но единичный, не повторяющийся конфликт свидетельствует лишь о ситуационной несовместимости индивидов. Такого рода конфликты, получающие позитивное разрешение, могут привести к повышению совместимости в группе [50].

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования и целевые установки по выполнению его работы. Например, руководитель может потребовать, чтобы учитель больше внимания уделял подготовке учащихся к олимпиаде. В другое время он выражает недовольство тем, что учитель «натаскивает» учеников в ущерб основным урокам. Внутри личностный конфликт может возникнуть также в результате того, что требования руководителя не согласуются с личностными потребностями подчиненного. Например, подчиненный планировал в свой выходной какие-то семейные мероприятия, а руководитель объявил ему, что в связи с необходимостью он должен заменить заболевшего коллегу. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами

просто не в состоянии ладить друг с другом. Этот конфликт также может вырасти и из несоответствия взглядов, целей, ценностей сталкивающихся личностей. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный в педагогическом коллективе.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Как известно, коллектив состоит из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших педагогических коллективах между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют по степени проявления: скрытый и открытый. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

Наиболее веским и типичным основанием конфликта служит нарушение одним из членов группы установленных норм трудового сотрудничества и общения. Поэтому чем яснее и четче нормы сотрудничества (зафиксированные в официальных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, обычаях и традициях), тем меньше условия для возникновения споров и конфликтов среди участников общей деятельности. При отсутствии четких норм такая деятельность неизбежно становится конфликтогенной. В целом повышение степени общности деятельности и усложнение взаимодействия ее участников ведут к усилению требований к уровню их совместимости. Когда взаимодействие становится очень сложным, видимо, возрастает вероятность возникновения неувязок и недоразумений. Последние могут быть исключены лишь при высокой степени совместимости членов группы. Но общая деятельность обладает свойством формировать и противоконфликтные механизмы: она способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других. Видимо, при усложнении

общей деятельности нередко наблюдается лишь временное повышение степени конфликтности членов группы. Отсюда следует, что конфликтность в определенных случаях может выступать как показатель процесса позитивного развития группы, становления единого группового мнения, единых требований в открытой борьбе [32].

В исследованиях А.Я. Анцупова (1999 г.) рассмотрены не только конфликты с участием учителей, но и столкновения учителей с директором или завучем общеобразовательной школы. Это два разных вида конфликтов. Однако они происходят в одном и том же педагогическом коллективе, часто взаимосвязаны.

В своих исследованиях он выделил следующую специфику конфликтов между учителями.

1. Особенности конфликтов во взаимоотношениях учителей определяются самим содержанием и характером педагогической деятельности. Педагоги зависят от результатов труда друг друга.

2. Специфика конфликтов между учителями связана с тем, что педагогический коллектив преимущественно женский. На возникновение, развитие и завершение конфликтов между учителями заметное влияние оказывают особенности женской психологии. Экспериментально доказано, что конфликты между женщинами чаще связаны с причинами личностного характера. В то время мужчины чаще конфликтуют из-за противоречий, возникающих в процессе совместной деятельности.

3. Социально-экономическая ситуация, которая сложилась сегодня в стране. У педагогов стабильно нестабильная обстановка в стране, непрерывные, часто необоснованные и непонятные реформы, трудно разрешимые проблемы вызывают заметный и устойчивый стресс.

4. Чем больше стаж работы педагога, тем реже он вступает в любые виды конфликтов с коллегами и руководством. Это связано с адаптацией учителей к педагогической деятельности и коллективу. Опытный педагог понимает

деструктивный смысл конфликтов и приобретает навыки неконфликтного разрешения проблем.

5. Основной причиной конфликтов у учителей выступает неудобное расписание уроков и значительные затраты времени на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению и воспитанию школьников. Часто конфликты учителей возникают в связи проблемой учебной нагрузки и на личной почве.

6. Важной особенностью конфликтов между педагогами является разная частота причин столкновений в зависимости от профессиональных и индивидуальных качеств учителя.

7. Еще одной особенностью конфликтов у педагогов выступает то, с кем из окружающих у них чаще сталкиваются интересы, ценности, мнения. Наиболее часто конфликты у учителя возникают с администрацией школы.

8. Особенности конфликтов между учителями во многом зависят от того, как они относятся к конфликтам, считают их конструктивным или деструктивным явлением в жизни педагогического коллектива.

Здоровый социально-психологический климат в школьных коллективах для педагога более важен, чем хорошая зарплата. Учителя отрицательно относятся к конфликтам, по возможности хотят обходиться без них, оценивают конфликт как деструктивное явление в жизни школы [36].

Особенности конфликтов в коллективах общеобразовательных школ тесно связаны с другой характеристикой конфликтов – их причинами.

От понятия конфликт следует отличать понятие конфликтность. Под конфликтностью мы понимаем частоту (интенсивность) конфликтов, наблюдаемых у данной личности или в данной группе [1].

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

Каковы же эти факторы? Можно выделить две основные группы факторов, влияющих на совместимость в коллективе, — объективные

характеристики коллективной деятельности и психологические особенности его членов. Объективные характеристики деятельности выражаются прежде всего в ее содержании и способах организации. Так, например, основной для инженерно-педагогического коллектива является педагогическая деятельность, которая организована следующим образом. Производственное обучение учащихся осуществляется мастерами, а теоретическое обучение по общеобразовательным и специальным предметам — преподавателями. И мастера, и преподаватели, кроме того, ответственны за воспитательную работу с учащимися. Наконец, группа управления в составе 5 человек: директор, его заместители по учебно-производственной и учебно-воспитательной работе, завуч и старший мастер, которые осуществляют руководство коллективом и организацию учебно-воспитательного процесса. При таком разделении функций оказывается, что наиболее тесные трудовые взаимосвязи возникают между руководителями и подчиненными, именно во взаимодействии между ними наблюдается максимальная зависимость результатов деятельности одних от деятельности других. Такая зависимость довольно сильна также в деятельности мастеров и преподавателей, что объясняется необходимостью обеспечения единства теоретической и производственной подготовки учащихся[44].

Самое слабое деловое взаимодействие существует внутри профессиональных групп преподавателей. В самом непосредственном процессе труда, на уроке производственного или теоретического обучения, и мастер, и преподаватель фактически изолированы от своих коллег. Такая организация совместной деятельности уменьшает тесноту взаимодействия, менее жесткими становятся взаимные требования работников друг к другу. Обратная картина, казалось бы, должна быть в сфере личного общения. Но, как показывает практика, более тесным оно является именно внутри профессиональных групп, однако делать отсюда вывод о низкой совместимости внутри них было бы преждевременно. Дело в том, что здесь вступает в действие другой фактор — психологические особенности работников. Внутри профессиональных групп

имеется ряд условий для более благоприятного их сочетания. Этому, в частности, способствуют одинаковая профессиональная принадлежность, близость культурного и образовательного уровней и т. д. [22].

В зависимости от сферы проявления психологические особенности работников, оказывающие воздействие на их конфликтность, можно разделить на функциональные (соответственно будем говорить о функциональных факторах) и нравственно-коммуникативные (нравственно-коммуникативные факторы). Первые из них отражают требования в профессиональной деятельности, вторые — в межличностном общении[35].

Исходя из некоторых соображений, изложенных нами выше, можно предполагать следующее. Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне, так как именно здесь, как мы уже видели, педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения. Что касается функциональных факторов, то они, видимо, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными и в системе взаимодействия «мастер—преподаватель». Таковы в общих чертах основные исходные положения, которые легли в основу проведенного нами исследования.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами (личностями или группами людей). Каждая сторона делает все возможное, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое [16].

Следует учитывать, что наиболее существенным источником конфликтов являются социальные противоречия. Это может быть неудовлетворенность социальных потребностей человека в группе, которые проявляются в человеческих отношениях (низкий статус, недостаточное внимание и уважение окружающих, отсутствие чувства защищенности или условий для самовыражения и самоутверждения). Часто конфликты обусловлены духовной и интеллектуальной своеобразностью и отличиями участников конфликта. Необходимо подчеркнуть, что нахождение в группе для личности всегда конфликтно: с одной стороны, человек нуждается в общении с другими людьми для достижения своих жизненных целей и удовлетворения социально-психологических потребностей, с другой – личность стремится сохранить свободу, независимость и индивидуальную неповторимость.

Межличностный конфликт возникает и протекает в сфере непосредственного общения, и отражает постоянно возникающие межиндивидуальные противоречия. Как правило, межличностная конфликтная ситуация возникает тогда, когда подчинённый убеждается в том, что в связи с определенными действиями руководства создается обстановка, в которой не могут быть удовлетворены его законные потребности и стремления. Организационный подход к исследованию межличностного конфликта определяет его как процесс, возникающий вследствие определенных рассогласований в функционировании организации или как нарушение социальных связей, обеспечивающих стабильность данной системы.

В работе педагогических коллективов межличностные конфликты неизбежны. Однако здесь они особенно опасны, так как неблагоприятно сказываются на качестве обучения и воспитания детей. Необходимо отличать

конфликты от противоречий и расхождений во взглядах педагогов, которые, напротив, нередко полезны для обучения и воспитания. При различных позициях учителей и воспитателей, не касающихся принципиальных вопросов обучения и воспитания, дети получают возможность ознакомиться с разными точками зрения и сталкиваются с необходимостью выбирать, принимая самостоятельные решения, что положительно сказывается на их интеллектуальном и личностном развитии. Стратегическая задача руководителя педагогического коллектива в управлении существующими в нем отношениями заключается не в том, чтобы добиться абсолютного единства мнений учителей и воспитателей во всем, а чтобы имеющиеся у них расхождения в точках зрения не доводились до конфликтов.

ГЛАВА 2. УРЕГУЛИРОВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

В данной части работы рассматривается возникновение и урегулирование конфликтных ситуаций и поведение руководителя при разрешении конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом.

2.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА, ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА

Слово “коллектив” происходит от латинского *collectivus*, что в переводе на русский означает “объединяю”. Таким образом, понятие коллектива указывает на сообщество людей, на существование между ними связующих отношений. В этом смысле в каждом людском объединении можно выделить отношения деловые и отношения личные. Деловые отношения основываются на совместной деятельности по решению социально значимых задач, на соблюдении установленных в том или ином объединении организационных зависимостей, правил и порядков [48].

Коллектив как субъект деятельности в условиях модернизации дидактического процесса в общеобразовательной школе новой дидактической качества образовательного процесса - это группа людей, представляющая собой источник активности и познания закономерностей усвоения знаний, умений и навыков и формирования убеждений, определяющих объем и структуру содержания целенаправленного целостного процесса воспитания и обучения.

Коллектив по отношению к образовательному процессу выступает субъектом в период педагогического планирования и реализации единства целей, ценностей и технологий в ходе непрерывной последовательной смены актов обучения, с целью решения задач развития и воспитания личности.

Педагогический коллектив (понятие, введенное А.С. Макаренко) – это коллектив воспитателей, объединенных единством требований к

воспитанникам. Например, педагогический коллектив школы или педагогический коллектив учителей предметников, работающих в конкретном классе. Педагогический коллектив – ядро воспитательной системы школы.

2.2 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.

В науке имеется ряд серьезных открытий, связанных с проблемой конфликта. Значительный вклад в разработку психологии конфликта внесли работы К. Томаса, выделившего пять основных типов поведения людей в конфликтной ситуации и разработавшего тестовую методику для определения склонности человека к какому-либо из этих типов. Д. Рапопорт, Р. Лоз, Л. Томпсон изучили различные варианты действий человека в конфликте. М. Дойч, Д. Скотт и др. выявили особенности коммуникации между участниками конфликта. Конфликтология сегодня находится в процессе становления, приобретая статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер. В целях нашего исследования, мы убеждены в необходимости обращения к теории управления. Именно управленческая деятельность, ориентированная на решение конкретных целей и построенная в соответствии с педагогическими принципами, обеспечивает, по данным нашего исследования, необходимый результат в подготовке учителей к управлению конфликтами. Понятие «управление» является основным в теории управления, а также в науке о процессах управления в педагогических системах.

В связи с этим понятию «управление» в педагогических исследованиях присуща определенная специфика, которая заключается в особом значении субъект - субъектных отношений, что говорит о необходимости выдвигать на передний план цели, связанные с внутренними потребностями развития обучаемых.

Вслед за А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым мы под управлением конфликтами понимаем сознательную деятельность, осуществляемую по

отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития и завершения, имеющую целью изменение естественной динамики конфликта.

Под управлением конфликтами мы понимаем целенаправленное воздействие на конфликтующие стороны с целью позитивного изменения межличностных отношений участников конфликтного взаимодействия [26].

Управление конфликтами в педагогическом коллективе как сложный процесс включает виды деятельности, подробное описание которых представлено в таблице 1.

Таблица 1. Виды деятельности управления конфликтами

Вид деятельности	Характеристика	Основные положения
Прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности	вид деятельности субъекта управления, направленный на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.	- изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми; - изучение индивидуально-психологических особенностей.
Предупреждение конфликта	вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта	- основывается на прогнозировании; - является составной частью общего процесса управления системой.
Стимулирование конфликта	вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов	руководитель должен быть готов к конструктивному управлению.

	конфликта.	
Регулирование конфликта	вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.	- признание реальности конфликта; - достижение соглашения между конфликтующими сторонами; - создание соответствующих органов по регулированию конфликтного взаимодействия.
Разрешение конфликта	вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта	полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций.

Таким образом, содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, а основная цель управления конфликтами заключаться в предотвращении деструктивных конфликтов и адекватном разрешении конструктивных.

Множество общих условий преодоления конфликтов назывались разными социологами, но среди них следует особо выделить три условия, названные Р. Дарендорфом.

Первое условие – каждая из сторон конфликта должна признать наличие конфликтной ситуации, а за оппонентом – само право на существование.

То есть регулирование конфликта невозможно, если одна из сторон заявляет, что противоположная сторона не имеет права на существование или что позиция противоположной стороны недопустима.

Далее, сторона конфликта должна признать существующие различия во взглядах.

Второе условие – уровень организации сторон: чем он выше, тем легче достичь договоренности.

Третье условие – обе стороны должны согласиться соблюдать определенные правила взаимоотношений.

Известно несколько способов преодоления конфликтов.

Первый – разъяснение требований. Нередко отсутствие информации является причиной конфликтов, порождая домыслы, вымыслы. Необходимо организовать эффективное функционирование информации для того, чтобы каждый член группы знал свои права и обязанности, четко представлял политику группы, процедуры и правила работы и т.д.

Каждый член группы должен знать абсолютно точно, что от него ждут.

Второй – применение координационных механизмов. Когда между двумя группами возникают противоречия, то для предотвращения и разрешения конфликта необходимо создать единый координирующий орган.

Третий – установление общих целей для конфликтующих сторон. Новые цели, особенно высокие моральные цели, требуют объединения усилий, что ведет к разрешению конфликта, замене его сотрудничеством.

Четвертый – эффективное использование систем поощрений, то есть поощрять нужно лишь тех людей, которые достигли положительных результатов.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки. Именно по этой причине ключевую роль в разрешении конфликта играет умение правильно определить и сформулировать конфликтную ситуацию [7].

Важно помнить, что конфликтная ситуация – это диагноз болезни, имя которой «конфликт». Только правильный диагноз дает надежду на исцеление. Для того чтобы сделать эту процедуру наиболее эффективной, необходимо соблюдать следующие несложные для запоминания правила:

1. Помнить, что конфликтная ситуация – это то, что необходимо устранить.
2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.
3. Формулировка должна подсказывать, что делать.
4. Задавать себе вопросы «почему» до тех пор, пока не найдутся первопричины, из которой проистекают другие.
5. Сформулировать конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.
6. В формулировке обойтись минимумом слов.¹

Преодолению конфликта в группе также способствует правильно выбранная стратегия и стиль поведения членов группы.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

– стратегия «партнерство» характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов.

– стратегия «напористость» характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники – противники, цель – победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или стилей) поведения.

При низкой напористости и низком значении партнерства – тактика «Избегание» – стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству – тактика «Приспособление» – стремление сохранить или наладить благоприятные

отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий.

При высокой напористости и низком партнерстве – тактика «Соперничество» – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антигонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения.

При средних значениях напористости и партнерства – тактика «Компромисс» – стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются.

При высоких значениях напористости и партнерства – тактика «Сотрудничество» – поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию.

Типичными становятся управленческие ситуации, когда руководитель вынужден выбирать лучшие подходы. Управление конфликтом обычно состоит из нескольких этапов: институализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта [21].

Институализация конфликта – устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил, что позволяет сделать конфликт предсказуемым. Проблема институциональной процедуры предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является важной степенью управления конфликтом. Управление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторыми нормами, возникает вопрос о носителях этих интересов. Если группы структурированы возникает возможность изменения их силового потенциала. Количественные и качественные характеристики участников рано или поздно выявляются сами собой. Умелое управление конфликтом может активизировать данный процесс и тем самым ускорить достижение конечного позитивного результата. Последним, завершающим этапом управления конфликта выступает редукция, последовательное ослабление конфликта путем перевода его на другой уровень.

Наиболее эффективен интегрированный способ преодоления конфликтов, когда вырабатывается новый вариант решения, не совпадающий ни с одной из позиций, но при этом каждая сторона может считать его своим. Этот способ очень трудоемок, но он в состоянии полностью исчерпать конфликт.[28]

Конфликты изменчивы, непохожи друг на друга. Трудно указать на единые формы завершения конфликтов или искать универсальные способы их разрешения. Опыт показывает, что для завершения конфликта приходится прилагать более значительные усилия. Конечно, конфликт можно стараться совсем не замечать, игнорировать. Но он будет развиваться стихийно, обостряться, агрегироваться с другими конфликтами и может в результате полностью разрушить систему. Благополучное разрешение конфликта определяется в значительной мере возможностями сторон, их доброй воле

Говоря об управлении конфликтами, необходимо особо подчеркнуть вопрос подготовки будущих учителей к управлению конфликтами.

Так, управленческая подготовка будущих учителей предполагает овладение знаниями теоретических и прикладных основ педагогического управления, первоначальными управленческими умениями, опытом

эмоционально ценностных отношений к объектам и субъектам управления, выраженными в управленческой культуре.

Подготовка учителей к управлению конфликтами, на наш взгляд, является частью их общепедагогической подготовки. В связи с этим подготовка учителей к управлению конфликтами понимается нами как процесс овладения теоретическими знаниями и практическими умениями педагогического управления, основными видами деятельности управления (прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование, разрешение) конфликтами в ученическом коллективе[31].

Таким образом, подготовка компетентного руководителя в области управления конфликтами предполагает высокий уровень общей и профессиональной культуры, фундаментальные знания в области методологии, педагогики, психологии и управления.

2.3 ОСНОВНЫЕ СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.

Естественно, участниками конфликта являются представители самых разных статусов, ролей и групп. Самое простое выражение конфликта – противоборство двух физических лиц. В основе его лежит определенное противоречие между этими индивидуумами. Так называемый межличностный конфликт может включать и нескольких человек, и разрастаться до групповых масштабов, но суть его от размеров не всегда меняется.

Основные субъекты конфликта – противоборствующие стороны. В широком смысле отнюдь не все вовлеченные в конфликт являются непосредственными его участниками. Ведь есть еще пособники, пассивные свидетели и очевидцы, посредники и другие интересные фигуры. Словом, противоборствующими сторонами, участниками конфликта можно назвать лишь тех, кто совершает активные (наступательные или оборонительные) действия друг против друга. Напомним, что в конфликте присутствуют обычно

две противоборствующие стороны (в межличностном конфликте едва человека), но в принципе может быть три и больше каждая со своими целями и Задачами.

Так, в трудовых конфликтах участвуют рабочие и работодатели. Но на макроуровне интересы рабочих могут защищать трудовые коллективы, профсоюзы и политические партии. За работодателями могут стоять различные организации предпринимателей и государственные организации. На микроуровне мозаика конфликта не менее сложна, поскольку на предприятиях в случаях острого конфликта (забастовки) стороны обычно ищут поддержку у максимально большего количества союзников. Каждая сторона может быть вовлечена к тому же одновременно и в другие конфликты, обрастающие еще большим числом участников. И все же именно противоборствующие стороны основной стержень конфликта. Если одна из них по той или иной причине прекращает свою деятельность конфликт исчезает (или изменяется состав его участников) [34].

Все участники конфликта ведут себя по разному в зависимости от роли, которую они выполняют в той или иной ситуации. Ролевое поведение любого участника конфликта, в общем, вполне определено, поскольку связано не только с его собственным желанием или планом, но и с планами соперника, вынуждающими участников конкретным действиям. Вместе с тем, говоря о ролевом поведении следует отметить такое немаловажное обстоятельство, как возможная имитация ролей участниками конфликта. Иногда субъект как бы «входит в роль» непримиримой конфликтующей стороны, хотя конфликта как такового либо еще нет, либо он уже угасает. В этом случае сказываются амбиции субъекта, его эмоциональные и характерологические особенности, групповые, партийные и иные интересы. Упорное удержание роли конфликтующей стороны характерно для межнациональных конфликтов, где такая позиция сильно затягивает примирение сторон, препятствует разрешению конфликтной ситуации. Конфликт в этом случае поддерживается искусственно, хотя реальной почвы для него может уже и не быть.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Рассмотрим прежде всего поведение руководителя в конфликтной ситуации с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. В основу данной модели поведения положены идеи Е. Мелибруды, Зигерта и Лайте. Суть ее состоит в следующем. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества [30].

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова;
- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

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

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отставив собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент 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 придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться".

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

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

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

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

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший [45].

Таким образом, можно сделать вывод: нужно научиться эффективно использовать каждый из стилей и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

2.4 ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Конфликты личностного плана предупреждать и устранять труднее, чем деловые, так как они основываются на глубоких внутренних противоречиях, которые связаны с чертами характера, со взглядами на жизнь, с убеждениями и социальными установками. Если значительная часть деловых конфликтов все же может быть решена путем сотрудничества или компромисса, то большая часть личностных конфликтов решается избеганием или уступкой. В случае возникновения конфликта на личностной почве руководителю целесообразно избрать такую тактику поведения, в результате которой конфликтующие стороны будут учиться если не принимать, то по крайней мере признавать возможность существования другой точки зрения, отличной от их собственной.

Для предупреждения внутригруппового межличностного конфликта среди учителей необходимо:

- учитывать интересы друг друга;
- умение воспринимать критику своих коллег;
- вежливое, тактичное отношение друг к другу, уважение к коллегам;
- дисциплинированность в работе.

Для снижения конфликтности с подчиненными, руководителю необходимо:

- объективно оценивать труд своих подчиненных;

- проявлять заботу о подчиненных;
- не злоупотреблять своей властью;
- эффективно использовать метод убеждения;
- совершенствовать стиль своей организации.

Эмоциональное благополучие в коллективе определяется стилем руководства данным коллективом со стороны администрации[43].

Как отмечает большинство исследователей, конфликты легче предупредить, чем затем работать над их разрешением. Профилактика конфликтов - работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры коллектива, на распространение их норм в корпоративной культуре.

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т.е. не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений противника и своих;
- готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники предлагают пути выхода из конфликтной ситуации, создают атмосферу доверия и сотрудничества [7].

Одним из важных условий преодоления конфликта в педагогическом коллективе является своевременный и точный диагноз его причин. Это предполагает выявление объективно существующих противоречий, интересов, целей. Другим, не менее важным условием является обоюдная заинтересованность в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов каждой из сторон. Достичь этого возможно на основе цели, значимой для каждой группы, и в то же время объединяющей противоборствующие в прошлом группы на более широкой основе. Третьим условием является совместный поиск путей преодоления конфликта.

В социально-психологическом плане важным показателем успешности гармонизирующей деятельности руководителей выступает совершенство критериев оценки учителями своих коллег: если они ценят друг в друге и

деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что педагогический коллектив управляется правильно.

В условиях демократического общества наряду с деловыми качествами большую ценность для членов коллектива представляют гуманистические черты личности руководителя, его идейно-политические качества, умение опираться на подчиненных. Именно благодаря этим чертам прежде всего он становится лидером коллектива, завоевывает его авторитет. В процессе перестройки нашего общества роль этих качеств в формировании авторитета управленца будет все более возрастать.

Эффективность взаимодействия педагогического коллектива с его руководителями зависит от того, в какой мере их личность и поведение соответствуют ожиданиям, интересам и ценностным ориентациям учителей.

Директор школы, который оправдывает добрые надежды учителей или превосходит их, несомненно, будет иметь эмоциональную поддержку коллектива, высокий неформальный статус и шансы на успех в работе. Поэтому ему необходимо знать, какие качества и особенности его поведения учителя ценят в нем больше всего, а какие - меньше. От этого зависит его способность прогнозировать и сознательно регулировать свои отношения с учителями, находить взаимопонимание с ними.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из принципиального понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации -- отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет

проблему обращения с ним. Эта проблема становится многоплановой. Понятие "управление конфликтом" выражает ее сущность.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе -- это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами в педагогическом коллективе включает в себя:

1. Прогнозирование, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других.
2. Регулирование конфликтов.
3. Разрешение конфликтов.

Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие [50].

Управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач, перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами в педагогическом коллективе включает в себя:

- прогнозирование, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других;
- регулирование конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации [24].

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Переговоры — это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, важно должен сохранить контроль над ситуацией, т. е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

Эффективная программа и стратегия конструктивного влияния на конфликт, по мнению М.М. Рыбаковой [21], основывается на следующих принципах:

- преодоление конфликта предполагает не только рассмотрение различного рода процедур, направленных на решение возникающих проблем, но и учет отношения между конкретными людьми;
- невозможно уладить конфликт, не понимая сути проблемы, которая его вызвала. Анализируя информацию о конфликте, необходимо понять истинные цели конфликтующих сторон;

- стратегия воздействия на конфликт должна быть тщательно продумана и ее следует придерживаться неукоснительно;
- прогресс на переговорах требует нормальных деловых взаимоотношений между конфликтующими сторонами;
- переговоры должны начинаться с конструктивного определения проблемы - установления главного спорного вопроса, который должен рассматриваться всеми конфликтующими сторонами как общая проблема;
- решение спорного вопроса зависит от непосредственного участия в его разработке конфликтующих сторон;
- долговременные соглашения основываются на интересах, а не на позициях сторон;
- процесс выработки соглашения по преодолению конфликта должен быть гибким, то есть видоизменяться по ходу обсуждения спорных вопросов и изменений в отношениях между сторонами;
- в ходе подготовки к переговорам необходимо предусмотреть сложности, возникновение которых может помешать успешным переговорам;
- не следует предпринимать что-либо до тех пор, пока нет уверенности, что это будет выполнено качественно.

На основе изучения психолого-педагогической литературы, передового опыта, анализа различных видов деятельности были определены пути повышения эффективности в подготовке учителей к разрешению конфликтных ситуаций:

Интеллектуалистический: дать понятие о конфликте; раскрыть физиологическую природу конфликта; психологические основы конфликта; типологию конфликтов, конфликтных личностей, их характеристики; прогнозирование и профилактика конфликтов; возникновение, развитие и протекание конфликта, условий выхода, разрешение конфликта; искусство переговоров; урегулирование конфликтов с участием третьей стороны (медитация).

Поведенческий: научить психологическому анализу ситуаций и конфликтов, поиску вариантов разрешения, путей предупреждения или погашения конфликта, обучения навыкам эффективного поведения в конфликтах и их конструктивного разрешения. Он предполагает обсуждение теоретических проблем, дискуссии, диспуты, деловые и личностно-ориентированные игры, имитационные тренинги, исследовательские задания, научно-практические конференции.

Самопознание и самовоспитание личности (самопознание – получение знания о себе, самовоспитание – формирование человеком своей личности в соответствии с сознательно поставленной целью).

Очень важную роль в решении конфликта играет самоконтроль, любой из конфликтующих сторон. Психическая саморегуляция – это процесс воздействия на собственное физическое и нервно-психическое состояние, определяемый желанием и возможностями субъекта.

Конфронтация и конфликты требуют самоконтроля, чтобы противостоять тем заманчивым словам, что вертятся на кончиках наших языков — словам, о которых мы вполне можем сожалеть позже. Область нашего мозга, которая называется префронтальной корой помогает нам в этой ситуации.

Недавние исследования Университета Цюриха и Университета Дюссельдорфа нашли дополнительный механизм, который важен для самоконтроля: способность направить наше внимание на наши будущие потребности.

Более того, область мозга, которая играет решающую роль в требующих самоконтроля ситуациях, когда никто больше не присутствует, это та же самая область, что помогает нам становиться на точку зрения другого человека во время социальных взаимодействий. Темперо-теменной стык или TPJ, способствует самоконтролю, преодолевая желание сместиться на себя. Сохранение самоконтроля — один из ключевых факторов в разрешении конфликтов. [49]

Для профилактики конфликтов целесообразно использование такие формы работы как:

- педагогические советы;
- методические объединения;
- индивидуальная работа.
- тренинги
- работа со школьным психологом
- дни психологической разгрузки

В заключении можно отметить, что без благоприятного климата в педагогическом коллективе невозможно целесообразное обучение детей.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, а основная цель управления конфликтами заключается в предотвращении деструктивных конфликтов и адекватном разрешении конструктивных.

Множество общих условий преодоления конфликтов назывались разными социологами, но среди них следует особо выделить три условия, названные Р. Дарендорфом.

- Первое условие – каждая из сторон конфликта должна признать наличие конфликтной ситуации, а за оппонентом – само право на существование.

То есть регулирование конфликта невозможно, если одна из сторон заявляет, что противоположная сторона не имеет права на существование или что позиция противоположной стороны недопустима.

Далее, сторона конфликта должна признать существующие различия во взглядах.

- Второе условие – уровень организации сторон: чем он выше, тем легче достичь договоренности.
- Третье условие – обе стороны должны согласиться соблюдать определенные правила взаимоотношений.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Любой руководитель при разрешении конфликтов должен знать и придерживаться определенных тактик поведения в конфликтных ситуациях и обладать высоким уровнем самоконтроля. Сохранение самоконтроля — один из ключевых факторов в разрешении конфликтов.

ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ.

В главе описывается, экспериментальное исследование конфликтов, на база Карасуской средней школы.

3.1 ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ, ГИПОТЕЗА, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов [13].

Анализ литературных данных проблеме конфликта в педагогическом коллективе показал, что:

Мало изучена связь самоконтроля и особенностей поведения при конфликте в педагогическом коллективе.

Отсутствуют эмпирические исследования, посвященные данной проблеме.

Данные о предполагаемых характеристиках педагогов противоречивы

Из этого вытекает сложность теоретического анализа материала, посвященного проблеме конфликта в педагогическом коллективе.

Между тем, конфликт в педагогическом коллективе, как видно из сказанного выше явление совершенно не редкое, и **понимание того, что поведенческие характеристики участников конфликта, а так же уровень самоконтроля существенно влияют на ход и разрешение конфликта как в системе руководства педагогическим коллективом, так и в самом педагогическом коллективе**

Под конфликтом мы понимаем:

Конфликт, есть предельный случай обострения противоречии, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей,

нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов [38].

Под тактикой поведения в конфликте мы понимаем:

Тактика поведения в конфликте - это средства, обеспечивающие данную стратегию, которые, в конечном счете, определяют стиль поведения человека в конфликте.

Под самоконтролем мы понимаем:

Самоконтроль - сознательная регуляция человеком собственных состояний, побуждений и действий на основе сопоставления их с некоторыми субъективными нормами и представлениями [49].

Цель экспериментального исследования: определение основных причин возникновения конфликтов в педагогическом коллективе Карасуской средней школы, так же создание рекомендаций для уменьшения конфликтности в данном коллективе.

Гипотеза исследования: межличностные конфликты в педагогическом коллективе и в системе руководства педагогическим коллективом избежать невозможно, можно лишь уменьшить их количество

В качестве **объекта исследования** выступает педагогический коллектив Карасуской средней школы.

Предметом исследования является связь между самоконтролем и тактикой поведения руководителя педагогического коллектива.

Задачи исследования:

- Выявить уровень конфликтности в системе руководства педагогическим коллективом и в самом педагогическом коллективе Карасуской средней школы, узнать основные причины межличностных конфликтов в системе руководства педагогическим коллективом.
- Разработать рекомендации по снижению конфликтности для педагогического коллектива Карасуской средней школы.

3.2. ПРОГРАММА И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Экспериментальная часть исследования проводилась в 2016-2017 учебном году в Карасуской средней школе, п. Карасу, Костанайской области, Республики Казахстан. В исследовании приняли участие 48 педагогов и 6 работников администрации школы, в лице: директора, трех завучей, социального педагога и психолога школы.

В исследовании приняли участие 38 женщин и 16 мужчин. Возраст участников исследования составлял от 25 до 59 лет.

Для выяснения уровня конфликтности в педагогическом коллективе была подобрана анкета (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 1), по которой был проведен опрос всего педагогического коллектива и администрации Карасуской средней школы.

Непосредственно тестирование, по выявлению уровня конфликтности, в данном коллективе, проводилось в течении семи рабочих дней. Для удобства все участники анкетирования были поделены на возрастные группы и 20-25; 25-30; 30-35; 35-40; 40-45; 45-50; 50 и выше. Так же участники анкетирования были поделены на области занятий: учитель- предметник и представитель администрации школы. Данные категории были указаны в анкете опроснике и анкетлируемые выбирали категорию подходящую им.

Анкетирование проводилось для каждой группы испытуемых отдельно в кабинете самопознания, вне учебного процесса. Испытуемым выдавалась анкета-опросник, зачитывалась инструкция, прояснялись некоторые вопросы оказавшиеся непонятными. Анкетирование являлось добровольным и анонимным. После выполнения анкетирования, время выполнения которого составило 30 минут, бланки с ответами собирались. Далее мы приступали к обработке результатов. Анкета состояла из нескольких блоков. В первом блоке мы узнавали сведения об анкетлируемом, а во втором его уровень конфликтности. Проанализируем блок два, так как блок один выполняет ознакомительную функцию с респондентом.

Результаты анкетирования можно представить в виде диаграммы (см. Рис 1):

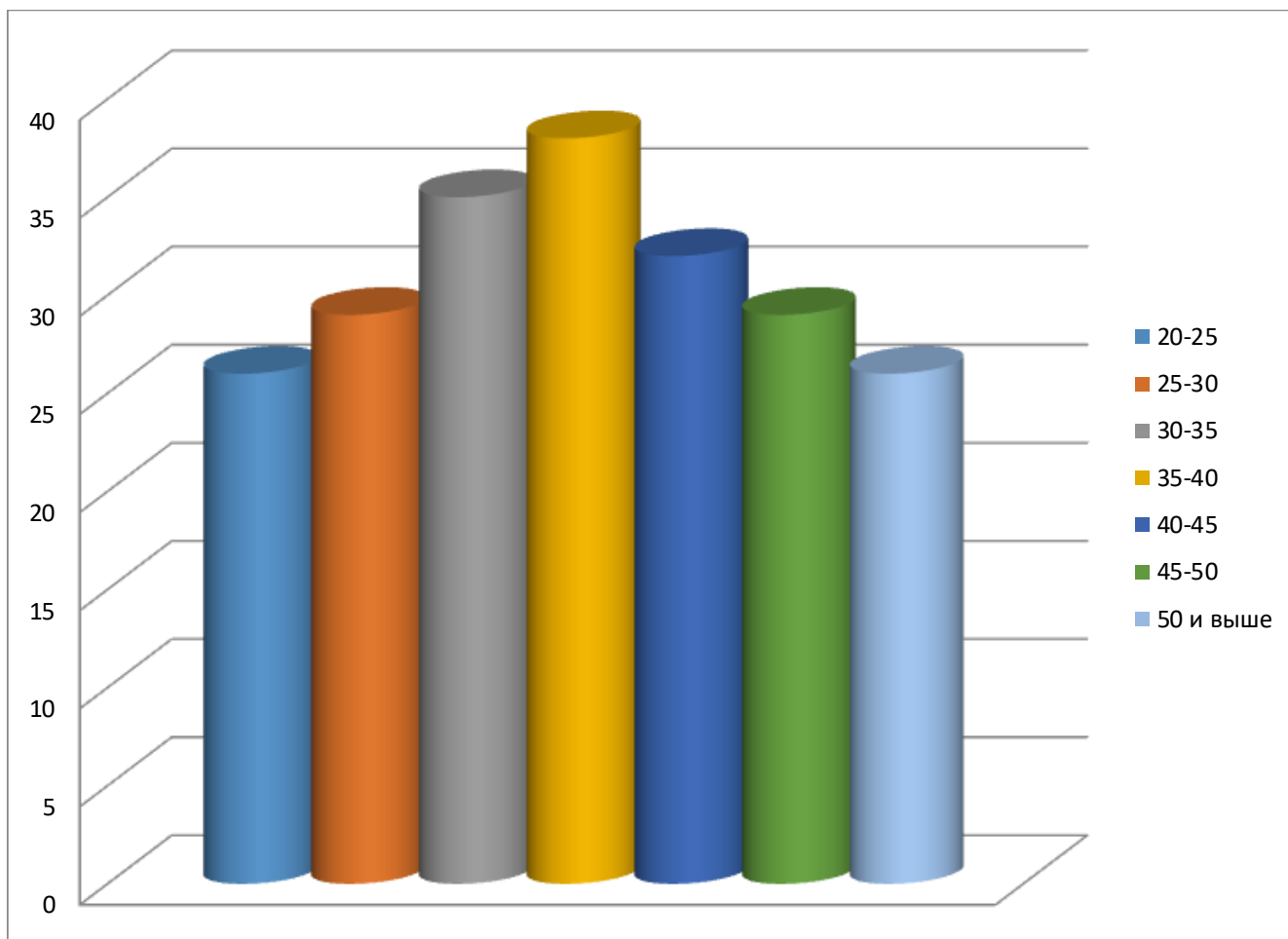


Рисунок 1. Анализ анкетирования оценку уровня конфликтности личности среди учителей-предметников.

Проанализировав результаты анкетирования среди учителей-предметников на оценку уровня конфликтности личности, было выявлено следующее:

- У возрастной группы от 20 до 25 лет уровень конфликтности составляет от 24 до 26 баллов, следовательно, уровень конфликтности в данной возрастной группе - чуть ниже среднего. (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)
- У возрастной группы 25-30 лет уровень конфликтности составляет от 27 до 29 баллов, следовательно уровень конфликтности личности средний. (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)
- У возрастной группы 30-35 лет уровень конфликтности составляет от 33 до 35 баллов, следовательно - уровень конфликтности личности выше среднего. (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)

- У возрастной группы 35-40 лет уровень конфликтности составляет от 36 – 38 баллов, а значит уровень конфликтности у данной возрастной группы - высокий. (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)
- В возрасте от 40 до 45 уровень конфликтности составляет от 30 – 32, что означает, что уровень конфликтности данной группы - чуть выше среднего. (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)
- В возрасте от 45 до 50 лет уровень конфликтности составляет от 27 до 29 баллов, следовательно уровень конфликтности личности средний (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)
- В возрасте от 50 и выше уровень конфликтности составляет от 24 до 26 баллов, следовательно, уровень конфликтности в данной возрастной группе - чуть ниже среднего. (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)

Таким образом, результат анкетирования показал что наиболее высокий уровень конфликтности наблюдается в возрастной группе от 35 до 40 лет.

В отдельную группу анketируемых были выделены работники администрации школы (шесть анketируемых). Все работники администрации школы являются женщинами в возрастных категориях 25-30,30-35,45-50. Результаты данной группы тестируемых можно представить в виде диаграммы (см. Рисунок 3.)

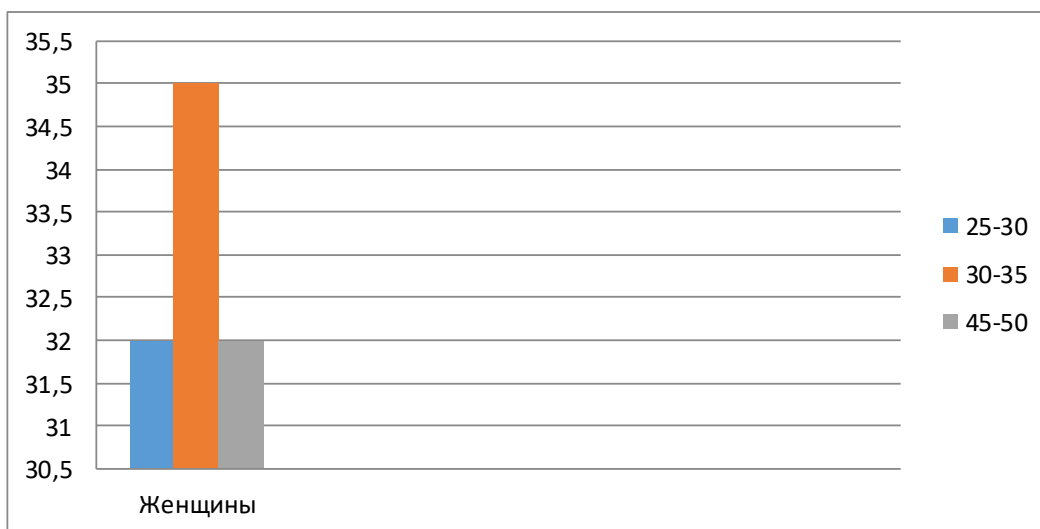


Рис. 3. Анализ уровня конфликтности среди администрации школы.

Обработав анкеты уровня конфликтности среди администрации школы можно сделать следующие выводы:

- У работников администрации в возрасте от 30 до 35 уровень тревожности выше среднего – от 33 до 35 баллов.
- У работников администрации в возрастных группах -25-30, 45-50 уровень тревожности оказался одинаковым- чуть выше среднего или 30-32 балла.

Так же весь педагогический коллектив был разделен не только по возрасту и по области занятий, но и по полу (см. Рисунок 4).

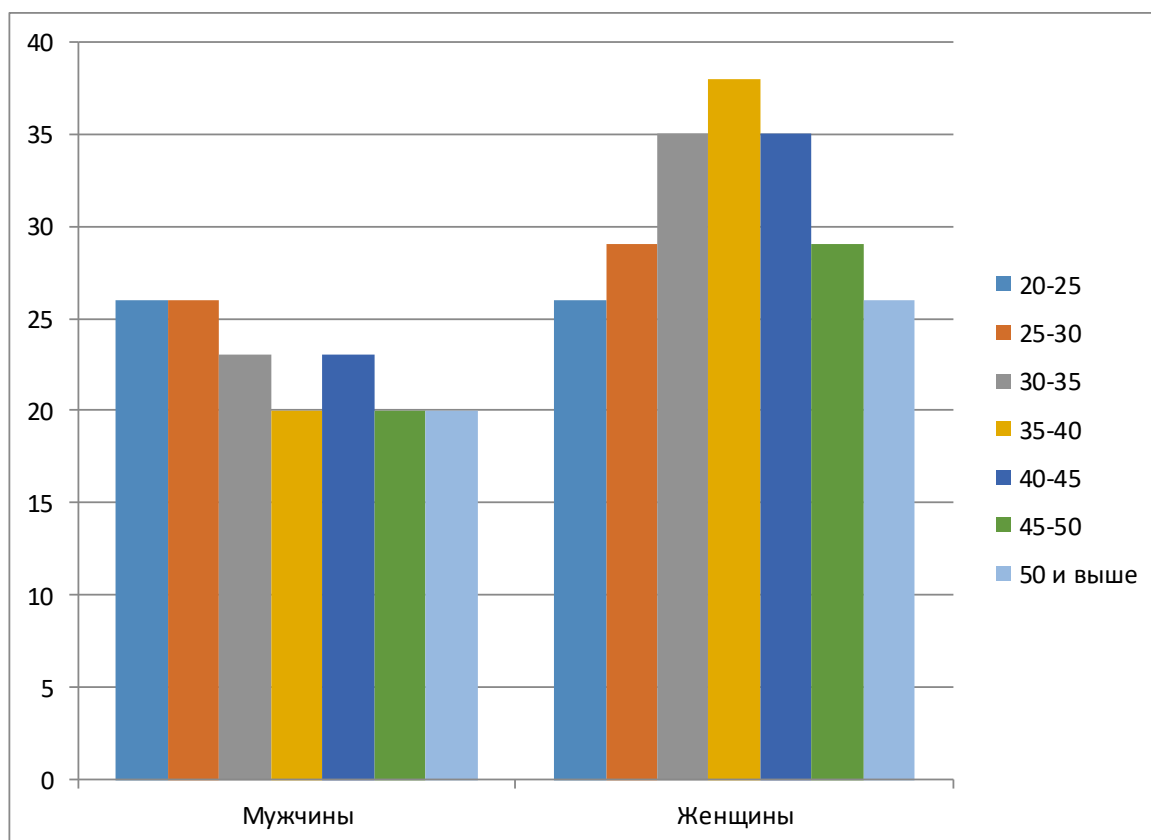


Рис.4. Анализ уровня конфликтности по полу.

Из выше представленной диаграммы можно сделать следующие заключения:

1. Максимальный уровень конфликтности личности у мужчин наблюдается в возрастных группах от 20-25 и от 25 до 30 лет. Повышенный уровень конфликтности в данных возрастных группах

можно объяснить психологическими особенностями данных возрастных групп.

2. Максимальный уровень конфликтности личности у женщин наблюдается в возрастной группе от 35-40 лет, это может быть связано с тем, что женщины именно в этом возрасте более психологически уязвимы и подвержены созданию конфликтных ситуаций.
3. Глядя на диаграмму можно с уверенностью сказать, что к конфликтам женщины предрасположены больше чем мужчины.

С данными результатами полученными после проведения тестирования мы отправились к руководству школы, для того что бы ознакомить администрацию школы с уровнем конфликтности в коллективе и с предложением проводить тренинги и индивидуальные встречи со школьным психологом.

После составления администрацией расписания тренингов (ПРИЛОЖЕНИЕ 3), началась совместная работа с психологом школы по выбору подходящих методик, для уменьшения конфликтности в коллективе.

3.7. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

В системе руководства педагогическим коллективом зачастую возникают межличностные конфликты, о причинных которых мы постарались узнать проведя индивидуальное интервьюирование для каждого из работников администрации школы. Интервьюирование (ПРИЛОЖЕНИЕ 4) проводилось по следующим вопросам:

1. Назовите не менее 3-х причин, по которым вы можете вступить в конфликт.
- 2.(Продолжите предложение)Готовы ли Вы вступить в конфликт не раздумывая, если...
3. Скажите, как вы оцените, уровень конфликтности в вашем коллективе от 1 до 10
4. На сколько сильно вы контролируете себя в конфликтных ситуациях или же вы поддаётесь эмоциям?

5. Что может вас вывести из себя?

6. Можете ли вы контролировать эмоции, когда разгорается конфликт? И считаете ли нужным делать это?

7. Как вы думаете, можно ли сказать, что высокий уровень самоконтроля влияет на более быстрое разрешение конфликтной ситуации

По итогам интервьюирования было выявлено следующее:

1. Основными причинами вступления в конфликт, среди работников администрации школы, являются:

- Невыполнение или грубое должностных обязанностей
- Оскорбление личности
- Не соблюдение субординации

2. Большинство опрошенных работников администрации школы не готовы вступить в конфликт, не раздумывая.

3. По оценке администрации школы средний уровень конфликтности коллектива Карасуской средней школы составляет 3.8 из 10 возможных баллов.

4. Большинство работников администрации очень жестко контролирует свои эмоции и считает, что нужно бороться со вспыльчивостью в характере, так как это одна из самых неположительные качеств продуктивного работника.

5. Вывести из себя представителей администрации могут:

- Постоянные игнорирования замечаний со стороны администрации
- Несанкционированные приступы агрессии в сторону администрации школы
- Регулярные невыполнения должностных обязанностей

6. На вопрос под номером шесть, работники администрации ответили, что им всегда приходится контролировать свои эмоции во время конфликтных ситуаций и считают это обязательным для любого руководителя.

7. На седьмой вопрос о влиянии уровня самоконтроля на более быстрое разрешение конфликтной ситуации, все представители администрации ответили, что практически во всех ситуациях высокий уровень самоконтроля помогает быстрее уладить конфликт. Все работники администрации считают,

что у любого руководителя самоконтроль должен быть на очень высоком уровне, иначе у руководящих должностей никак.

3.8. Выводы по исследованию

Проанализировав результаты анкетирования среди учителей-предметников на оценку уровня конфликтности личности, было выявлено, что у каждой группы анкетлируемых наблюдается свой уровень конфликтности. Наименьший показатель уровня конфликтности у возрастных групп от 20 до 25 лет и от 50 лет и выше - уровень конфликтности чуть ниже среднего. Наибольший показатель уровня конфликтности у возрастной группы 35-40 лет - высокий.

Кроме возраста анкетлируемы были поделены по полу, большую часть анкетлируемых, составили женщины (69%) и меньшую мужчины (31%). Проанализировав ответы мужчин и женщин, можно уверенно сказать, что женщины возрастной группы от 35 до 40 больше всего подвержены конфликтам. Результаты анкеты-опросника, показали, что именно возрастная группа 35-40 лет имеет наиболее высокий уровень конфликтности. Скорее всего, наличие максимальных баллов уровня конфликтности у данной возрастной группы можно связать с большим количеством женщин в данной возрастной группе и в педагогическом коллективе в целом. Так же высокий уровень конфликтности можно объяснить психологическими особенностями, характерными только для данного возраста, женщины в возрасте 35-40 лет переживают из-за своего старения. Из-за несоответствия желаемой внешности и реальности она может впасть в депрессию или апатию. Может пропасть интерес к увлечениям и событиям, происходящим в семье и на работе. Часто появляются мысли о собственной незначительности, возникает страх перед будущим. Из-за этого часто появляется избыточная нервозность и вспыльчивость. Так же высокий уровень конфликтности показали и мужчины этой же возрастной группы, что тоже можно объяснить психологическими особенностями данного возраста. У мужчин возраст 35-40 лет знаменует

переход к зрелости. Он может думать о смысле своей жизни, верности выбора и отношении к нему окружающих. Такие мысли дают серьезную нагрузку на эмоции и порядком расшатанные нервы, делая мужчину сентиментальным и обидчивым. Он чувствует себя потерянным, одиноким, неспособным соответствовать предъявляемым обществом требованиям и удовлетворить свои потребности. С первыми признаками старения появляется паника. [8]

Проведенное нами интервьюирование с работниками администрации школы позволило доказать нашу гипотезу о том, что уровень самоконтроля оказывает влияние на поведение руководителя в условиях педагогического коллектива. Все работники администрации Карасуской средней школы, считают, что одним из самых главных качеств любого руководителя является – самоконтроль, так как высокий уровень самоконтроля, по их мнению, может влиять на быстрое разрешение конфликтной ситуации и иногда невозможность создания этой самой ситуации.

3.8. РЕКОМЕНДАЦИИ КОЛЛЕКТИВУ

Как видно из данных исследования для перевода конфликтов в конструктивную плоскость, необходимо способствовать повышению общей интернальности и интернальности в сфере межличностных отношений.

Современная педагогическая теория и практика показывает, что мастерство педагога предполагает наличие множества развитых педагогических и специальных профессиональных способностей, общей культуры, компетентности, широкой образованности, а также умения самостоятельно планировать, контролировать, регулировать собственную учебно-профессиональную деятельность, что фактически характеризует качественность процесса профессиональной подготовки педагога.

Совершенствуя качество собственной профессиональной подготовки, учитель не может обойтись без самоконтроля над этим процессом, так как по данным психолого-педагогических исследований самоконтроль является структурным компонентом учебной деятельности, содержание которого

заключается в умении человека прогнозировать результат своей деятельности, выявлять ее проблемные зоны, вызывающие наибольшие трудности, осуществлять планирование и контроль на всех стадиях обучения.

Как всякое существенное свойство личности, самоконтроль выполняет определенные функции, которые непосредственно обеспечивают качество профессиональной подготовки педагога. К ним мы относим организующую, регулирующую, рефлексивную и развивающую функции. Роль организующей функции самоконтроля заключается в том, что назначение контролирующих, регулирующих и оценочных действий по существу состоит в управлении этой деятельностью. Содержание рефлексивной функции самоконтроля составляют новообразования в структуре знаний, умений, навыков, поведения, направленности личности, системе ее отношений, возникающие в процессе анализа и самоанализа деятельности. Суть регулирующей функции самоконтроля состоит в том, что он рассматривается как установка личности на конечный результат деятельности, прогнозирование ее эталонов и зон трудности, анализ относительно данных эталонов и корректирование. Рассмотрение развивающей функции самоконтроля показывает, что навык самоконтроля, может стать личностной характеристикой педагога.

Поскольку процесс профессионального развития педагога является непрерывным и осуществляется на протяжении всей его педагогической деятельности, самоконтроль приобретает особую ценность, так как он ориентирован не столько на конечный результат, сколько на путь к этому результату: при помощи самоконтроля происходит анализ проблем, ошибок, трудностей и причин их возникновения (рефлексия), осмысление целей, задач обучения и собственного уровня профессиональной подготовки (самооценка), воздействие на ход усвоения и закрепления знаний, умений и навыков (прогнозирование и коррекция профессиональной деятельности), постоянное стимулирование познавательной активности личности. Таким образом, рефлексия, самооценка, прогнозирование, самокоррекция являются взаимосвязанными и взаимообусловленными компонентами деятельности

самоконтроля, обеспечивающими качество профессиональной подготовки педагога.

В случае служебного конфликта можно пользоваться следующими приемами его разрешения:

1. Уясните ситуацию, ответив себе на вопросы:

Насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки ожесточений одной или обеих сторон?

Достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?

С каким личностным барьером — установки, темперамент, характер, “нервозность” — вы столкнулись?

Что важнее для дела — возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

2. Первому сделать шаг к нормализации отношений. Открыто взять на себя долю вины и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.

3. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассмотреть деловую, не эмоциональную сторону конфликта [25].

Рекомендации по реагированию на конфликтное поведение

Человек попадет в различные жизненные ситуации. И конфликты тоже часто становятся нашими сопровождающими в жизни. Как реагировать на такие ситуации?

Главное — внутреннее принципиальное отношение.

Мудрость. Мудрый человек, не зависимо от возраста на все смотрит сверху и широко, агрессивность среди людей - явление естественное и реагировать на каждый выпад будет себе дороже.

Понимание другого. Почему человек ведет себя конфликтно? Причин может быть множество. Но скорее всего он не может справиться с какой-либо ситуацией. Поймите его, помогите ему или просто пройдите мимо.

Внутренняя безмятежность и сохранение достоинства. Душевно здоровый человек унижен и оскорблен быть не может. “Здесь могут низко поступить, унижить нас они не могут!”. Если вы знаете себе цену, с чего вы поверите словам другого? И из лимона можно сделать лимонад: обратите внимание на то, как воспринимают вас окружающие, что особо подмечают.

Ваша ответная агрессия — неконструктивна. Как правило, она вызывает ответную агрессию.

Миролюбие — ваш союзник.

Будьте готовы признать свою вину. Пока вы считаете виновным другого, он будет защищаться и видеть виновным только вас.

Не будьте мстительны. Человек, плохой для вас, абсолютно может не являться таковым для других.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации

Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Самое главное в любой конфликтной ситуации - держать свои эмоции под контролем.

На основе данных рекомендаций была разработана брошюра для работников педагогического коллектива Карасуской средней школы (ПРИЛОЖЕНИЕ 5)

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.

Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов.

Исследование проведенное на базе Карасуской средней школы показало, что у каждой группы анкетированных наблюдается свой уровень конфликтности. Наименьший показатель уровня конфликтности у возрастных групп от 20 до 25 лет и от 50 лет и выше - уровень конфликтности чуть ниже среднего. Наибольший показатель уровня конфликтности у возрастной группы 35-40 лет - высокий.

Кроме возраста анкетированные были поделены по полу, большую часть анкетированных, составили женщины (69%) и меньшую мужчины (31%). Проанализировав ответы мужчин и женщин, можно уверенно сказать, что женщины возрастной группы от 35 до 40 больше всего подвержены конфликтам. Результаты анкеты-опросника, показали, что именно возрастная группа 35-40 лет имеет наиболее высокий уровень конфликтности

Скорее всего, наличие максимальных баллов уровня конфликтности у данной возрастной группы можно связать с большим количеством женщин в данной возрастной группе и в педагогическом коллективе в целом. Так же высокий уровень конфликтности можно объяснить психологическими особенностями, характерными только для данного возраста, женщины в возрасте 35-40 лет переживают из-за своего старения. Из-за несоответствия желаемой внешности и реальности она может впасть в депрессию или апатию. Может пропасть интерес к увлечениям и событиям, происходящим в семье и на работе. Часто появляются мысли о собственной незначительности, возникает страх перед будущим. Из-за этого часто появляется избыточная нервозность и вспыльчивость. Так же высокий уровень конфликтности показали и мужчины этой же возрастной группы, что тоже можно объяснить психологическими особенностями данного возраста. У мужчин возраст 35-40 лет знаменует переход к зрелости. Он может думать о смысле своей жизни, верности выбора и

отношении к нему окружающих. Такие мысли дают серьезную нагрузку на эмоции и порядком расшатанные нервы, делая мужчину сентиментальным и обидчивым. Он чувствует себя потерянным, одиноким, неспособным соответствовать предъявляемым обществом требованиям и удовлетворить свои потребности. С первыми признаками старения появляется паника.

Проведенное нами интервьюирование с работниками администрации школы позволило доказать нашу гипотезу о том, что уровень самоконтроля оказывает влияние на поведение руководителя в условиях педагогического коллектива. Все работники администрации Карасуской средней школы, считают, что одним из самых главных качеств любого руководителя является – самоконтроль, так как высокий уровень самоконтроля, по их мнению, может влиять на быстрое разрешение конфликтной ситуации и иногда невозможность создания этой самой ситуации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В ходе выполнения работы нам удалось выполнить все поставленные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты конфликта,
- выявить особенности педагогического коллектива и системы руководства данным коллективом,
- провести экспериментальное исследование причин конфликтов и уровня конфликтности в педагогическом коллективе Карауской средней школы
- разработать рекомендации по снижению конфликтности и составить график проводимых мероприятий по снижению уровня конфликтности
- доказать гипотезу исследования о том, что уровень самоконтроля оказывает влияние поведение руководителя в конфликтной ситуации и способствует скорейшему разрешению конфликта.

Итогом работы явилось создание рекомендации педагогическому коллективу.

Для снижения уровня конфликтности педагогического коллектива, а также формирования профессиональных качеств и умений учителя необходимо создание в ОУ системы работы с кадрами.

Личностный профессиональный рост педагога стимулируется в процессе включения в индивидуально-развивающую программу. Для ее составления в ОУ организуется система непрерывного образования педагогических кадров. Формы работы с кадрами различны - участие в семинарах по обмену опытом, конференциях, теоретические и практические занятия, лекции, беседы, консультации на которых учителя знакомятся с содержанием основных психологических понятий, получают психологические рекомендации о способах и приемах самоконтроля, специфике профессионального самоконтроля педагога и особенностях его проявлений в деятельности.

Конфликтных ситуации невозможно избежать, но уменьшить их количество и скорость их разрешения вполне возможно, нужно лишь знать причины появления конфликтов и поддерживать позитивную атмосферу в коллективе, ну и конечно каждый из участников педагогического коллектива никогда не должен забывать о контроле своих эмоций и действий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Антонович И. И. Толкотт Парсонс - основатель функционализма, создатель теории социальной системы // Современная американская социология / Под ред. В. И- Добренкова. - М.: Изд-во МГУ, 2012. – 230 с.
2. Баньковская С. П. Роберт Парк // Современная американская социология / Под ред. В. И. Добренкова. - М.: Изд-во МГУ, 2011. – 170 с.
3. Барышников Д.Н. Конфликты и мировая политика, М.: АСТ, 2011. – 384.
4. Вершинин М. С. Конфликтология: Конспект лекций. СПб.: Михайлов, 2012. – 260 с.
5. Глебец И.В. Статья - Анализ проблемы межличностного конфликта с позиции зарубежной социально-психологической теории. // Вестник Московского государственного университета 2012. №5. – 90 с.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2011 г. — 544 с: ил. — (Серия "Мастера психологии").
7. Грошев И.В. Статья - Гендерные особенности конфликтности на предприятиях и в организациях.//Социологические исследования, № 6, Июнь 2010. – 150 с.
8. Давыдова Ю.А. Исследование причинной обусловленности конфликтного поведения личности //Вестник ТГУ, выпуск 2 (58), 2011. – 140 с.
9. Е. М. Боссов. Социальные конфликты и управление ими. //М.: Дикта, 2010. – 396 с.
10. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 1993. – 191 с..
11. Захаров ММ. Моделирование функций социальной организации: Дис. канд. соц. наук. - Волгоград, 2011. – 160 с.
12. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. /Курс лекций. (Серия "Учебники и учебные пособия"). Ростов-н/Д: "Феникс", 2011. — 480 с.

13. Зурабишвили Т.С. Социология и пресса: типичные неточности при публикации результатов социологических исследований в СМИ и их причины. // Мониторинг общественного мнения. - 2012.- № 3. – 160 с.

14. Иванов В. Н.; Патрушев В. И. Инновационные технологии государственного и муниципального управления. -2-е изд., - М.: Издательство "Экономика", 2011. – 410 с.

15. Коваленко В. И. Конфликтология: учебник / В. И. Коваленко, К. Н. Лобанов, А. А. Брагин, И. С. Максимов. - Белгород: ООНИ и РИД Белгородского юридического института МВД России, 2012. - 138 с.

16. Козырев Г. И. Конфликтология. Группа и конфликт// Социально-гуманитарные знания,- 2012.- №8.- 150 с.

17. Конфликтология: Учебник для вузов / В. П. Ратников, В. Ф. Голубь, Г. С. Лукашова и др.; Под ред. В. П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 380 с.

18. Конфликтология: хрестоматия/ составитель Леонов Н.И. М.: "Модэк", 2011. – 310 с.

19. Конфликты в современной России: Проблемы анализа и регулирования / Е. И. Степанов, Е. И. Васильева, Л. М. Романенко и др.; Под ред. Е. И. Степанова. - М.: Эдиторнал, 2011. – 310 с.

20. Конфликты и их цивилизованное разрешение: Метод, пособие. /Сост. Э.Я. Кононовым: МГУ, 2010. – 350 с.

21. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты /Пер. П. Е. Патрушева. - М.: Стрингер, 2010. – 184 с.

22. Короткое Э.М. Качество образования: формирование, факторы и оценка, управление. - М.: ГУУ, 2011. – 280 с.

23. Крис Грей. Организации. Теории, конфликты и менеджеры// Теория и практика менеджмента конфликтов, М.: Гуманитарный Центр, 2011. – 196 с.

24. Кузнецов А.В. Совершенствование системы управления высшим профессиональным образованием региона (социологический анализ): Дис. канд. соц. наук. - М., 2010. – 180 с.

25. Кукушкин Н. П.; Шуклин С. А. Мониторинг социальной напряженности в организации как инструмент управления персоналом// Справочник по управлению персоналом. 2011. - № 10. – 90 с.
26. Кулик М. А. Применение социологических исследований для предотвращения конфликтов// Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 3. – 150 с.
27. Кулик М. А., Силин А. Н. Психологический климат: чего ждут от руководителя подчиненные?// Справочник по управлению персоналом. - 2011.-№ 5. – 170 с.
28. Куницина В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение. СПб: Питер, 2010 – 150 с.
29. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов./ /Учеб. пособие. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 271 с.
30. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. И. Ю. Анидон. - СПб.: Речь, 2011. – 130 с.
31. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник для студ. вузов - 5-е изд. исп. и доп. - М.: Дело, 2011. – 318 с.
32. Лоншакова Н.А. Региональный ВУЗ и рынок труда: проблемы адаптации (на примере Московской области). // Социологические исследования. 2012.- № 2. – 271 с.
33. Лукаш Ю.А. Трудовые споры и конфликты//Библиотека журнала "Кадры предприятия", М.: Финпресс -2011.-№4. – 70 с.
34. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of die conflicts: уч. для вузов.- М.: Академический Проект: Трнксга, 2010. – 410 с.
35. Обеспечение качества обучения государственных и муниципальных служащих Российской Федерации: информационные, методические, аналитические материалы. Вып. 1: Организация системы /Под ред, Ф.Д. Демидова, М.Ф. Королева. - М: РАГС, 2011. – 374 с.
36. Орлова Н. В. Психологический климат: диагностика и предупреждение кризиса /Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 10. – 60 с.

37. Основы социологии: Курс лекций. //Под ред. А. Г. Эфендиева. М., 2012. – 280 с.
38. Пантин И.К. Демократия в России: противоречия и проблемы. // Политические исследования, 2012.- № 1, - 104 с.
39. Решетникова К. В. Теоретико-методологические основы типологии позиционных конфликтов // СОЦИС: Социологические исследования. - 2011. - № 7. – 80 с.
40. Ритцер Дж. Современные социологические теории: - 5-е изд. - СПб.: Питер, 2011. – 160 с.
41. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2010. – 180 с.
42. Соловьев А.В. Конфликт в организации: увольнение за участие в ложной забастовке или за прогул //Менеджмент в России и за рубежом.- 2011.-№4. – 70 с.
43. Социальные конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования)//М.: УРСС, 2012. – 217 с.
44. Цой Л.Н. Концептуализация диагностики и профилактики конфликтов.//Сборник науч. трудов "В Контексте Конфликтологии: Диагностика и методология управления конфликтной ситуацией".- М.2012.-№ 3. – 98 с.
45. Чумиков А, Н. Управление конфликтами. - М.:Рос. нац. центр междунар. орг. "Партнеры за демократ, перемены", 2012. – 260 с.
46. Шатров В. Ф. Методы моделирования конфликтных взаимодействий* - М.: РИЦ ИС11И РАН,2011. – 260 с.
47. Штомпка П. Роберт Мертон: динамический функционализм.// Современная американская социология /Под ред. В. И. Добренькова. - М.: Изд-во МГУ, 2011. – 174 с.
48. Энциклопедический социологический словарь, / Под ред. Г.В. Осипова. - М.: ИСПИРАН, 2011. – 652 с.
49. <https://talent-management.com.ua/2692-samokontrol-v-konflikte/> 29.08.17
50. <https://nsportal.ru/nachalnaya-shkola/psikhologiya/2015/05/14/konflikty-v-pedagogicheskom-kollektive> 30.10.17

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.ТЕСТ НА ОЦЕНКУ УРОВНЯ
КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ**

(по В. Ряховскому)

Цель: определение уровня конфликтности личности

АНКЕТА

Здравствуйте уважаемый респондент! Потратьте, пожалуйста, несколько минут своего времени на заполнение следующей анкеты. Заранее Вас благодарим!

БЛОК 1

Ваш возраст:

20-25

25-30

30-35

40-45

45-50

50 и выше

Область занятий:

Учитель- предметник

Представитель администрации школы

БЛОК 2

Выберите один из вариантов:

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

а) да б) когда как в) нет

2. Если в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно и ненавидят?

а) да б) ответить затрудняюсь в) нет

3. Кто вы в большей степени?
а) пацифист б) принципиальный в) предприимчивый
4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
а) часто б) периодически в) редко.
5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;
б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;
в) чаще бы советовался с людьми.
6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?
а) пессимизм б) плохое настроение в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
а) да б) скорее всего да в) нет.
8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
а) да б) скорее всего да в) нет.
9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:
а) раздражительность б) обидчивость в) нетерпимость критики.
10. Кто вы в большей степени?
а) независимый б) лидер в) генератор идей.
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?
а) экстравагантным б) оптимистом в) настойчивым.
12. Против чего вам чаще всего приходится бороться?
а) с несправедливостью б) бюрократизмом в) с эгоизмом.
13. Что из вас наиболее характерно:
а) недооцениваю свои способности б) оцениваю свои способности достаточно объективно

в) переоцениваю свои способности.

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

- а) излишняя инициатива б) излишняя критичность в) излишняя
прямолинейность

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Подсчет результатов блок 2:

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни конфликтности	Суммарное количество баллов
1.	а) 1 б) 2 в) 3	1 – очень низкий	14 – 17
2.	а) 3 б) 2 в) 1	2 – низкий	18 – 20
3.	а) 1 б) 3 в) 2	3 – ниже среднего	21 – 23
4.	а) 3 б) 2 в) 1	4 – чуть ниже среднего	24 – 26
5.	а) 3 б) 2 в) 1	5 – средний	27 – 29
6.	а) 2 б) 3 в) 1	6 – чуть выше среднего	30 – 32
7.	а) 3 б) 2 в) 1	7 – выше среднего	33 – 35
8.	а) 3 б) 2 в) 1	8 – высокий	36 – 38
9.	а) 2 б) 1 в) 3	9 – очень высокий	39 – 42
10.	а) 3 б) 1 в) 2		
11.	а) 2 б) 1 в) 3		
12.	а) 3 б) 2 в) 1		
13.	а) 2 б) 1 в) 3		
14.	а) 1 б) 2 в) 3		

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

ҚАРАСУ АУДАНЫ ӘКІМДІГІНІҢ
БІЛІМ БЕРУ БӨЛІМІНІҢ
«ҚАРАСУ ОРТА МЕКТЕБІ»
МЕМЛЕКЕТТІК МЕКЕМЕСІ



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«КАРАСУСКАЯ СРЕДНЯЯ ШКОЛА»
ОТДЕЛА ОБРАЗОВАНИЯ АКИМАТА
КАРАСУСКОГО РАЙОНА

БҰЙРЫҚ

ПРИКАЗ

« 14 » марта 2016 г
Қарасу а.

№ 45
с.Карасу

В целях улучшения организации учебно-воспитательного процесса и создании здоровых и безопасных условий труда на 2016-2017 учебный год.

ПРИКАЗЫВАЮ:

Создать график посещения психолога для учителей предметников и администрации школы

Ввести еженедельные тренинги для педагогического коллектива Карасуской средней школы

Ответственность за исполнение приказа возложить на психолога школы:
Ахметжанову Г. Б. и учителя географии: Видеркер А.С

Директор



Г. Қаби

С приказом ознакомлена

Ахметжанова Г. Б:

Видеркер А.С:

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАЦИИ ШКОЛЫ.



ПРИЛОЖЕНИЕ 5. БРОШЮРА «ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ».

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации



В случае служебного конфликта можно пользоваться следующими приемами его разрешения:

1. Уясните ситуацию, ответив себе на вопросы:



Насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки ожесточений одной или обеих сторон?

Достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?

С каким личностным барьером — установки, темперамент, характер,

“нервность” — вы столкнулись?

Что важнее для дела — возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

2. Первому сделать шаг к нормализации отношений.

Открыто взять на себя долю вины и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.



3. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассмотреть деловую, не

эмоциональную сторону конфликта



Самое главное в любой конфликтной ситуации — **держать свои эмоции под контролем.**