



**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**

**Педагогические условия эффективности управления конфликтами в
педагогическом коллективе школы**

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

Проверка на объем заимствований: Выполнила:

_____ % авторского текста

Студентка группы ЗФ-211/-169-2-1Рд
Курмыгина Наталья Александровна

Работа допущена к защите

« ___ » _____ 20__ г.

зав. кафедрой ОТиДО

_____ Беликов В.А.

Научный руководитель:

уч. степень, должность

к.ф.н., доцент Васева О.Х.

Челябинск

2017

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	7
1.1 Сущность и содержание организационных конфликтов, причины их возникновения.....	7
1.2 Классификационные признаки конфликтов в педагогической среде..	18
1.3 Управление конфликтами и способы их профилактики.....	21
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОШ № 1 П. БУРЕВЕСТИК.....	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика СОШ № 1.....	37
2.2 Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива СОШ № 1.....	55
2.3 Исследование процесса управления конфликтами.....	69
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В МОУ СОШ № 1, П. БУРЕВЕСТИК.....	74
3.1 Социальные направления по повышению конфликтологической компетентности учащихся и педагогов.....	74
3.2 Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами.....	76
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире все сферы жизнедеятельности людей пронизаны противоречиями, которые создают основу для различного рода конфликтных ситуаций. Их число неуклонно возрастает в условиях перманентного кризиса, в котором находится современное общество. Конфликты и конфликтные ситуации в системе образования во многом обусловлены авторитарной системой управления педагогическим процессом. Происходящие экономические и социальные преобразования меняют содержание и функции образования.

Школа, являясь социальным институтом, испытывает прямое влияние обострения противоречий в обществе. Поскольку в ней пересекаются учебная, трудовая и семейная деятельность людей, в школьные конфликты вовлечены участники различного статуса и возраста. Даже не являясь участниками конфликта, учащиеся могут ощутить его негативные последствия и усвоить отрицательные стереотипы поведения. Перед современным педагогом встает задача конструктивной работы по предупреждению и разрешению конфликтов, представляющих опасность для нормального функционирования учебно-воспитательного процесса.

Анализ специальной литературы, изучение практического состояния проблемы позволяют утверждать, что на сегодняшний день процесс подготовки будущего учителя к предупреждению конфликтов в его многообразных аспектах до сих пор не стал предметом комплексного исследования. Учителя в основном имеют отвлеченное представление о методах работы с конфликтами в различных системах взаимоотношений, как в качестве участника, так и в качестве посредника и нуждаются в дополнительных знаниях и подготовке к разрешению конфликтов.

По проблеме конфликтов насчитывается значительное количество научных работ, диссертационных исследований, монографий и статей по философии, социологии, психологии и педагогике. Наиболее значительные

труды принадлежат Н. В. Брудному, Здравомыслову А.Г, Кибанову А.Я., Ворожейкину И.Е., Захарову Д.К., Г. А.Тазееву и др. Анализ литературы по проблеме педагогического конфликта свидетельствует о возросшем профессиональном интересе отечественных ученых В.И. Андреева, Т.В. Драгуновой, О.В. Лишина, Л.А. Петровской, Н.В. Клюевой, Учадзе, С. С., Н.Н. Юрьевой, и др. к поиску концептуальных механизмов и эффективных средств управления конфликтными ситуациями.

Актуальность темы заключается в том, что педагог, работая с коллективом учащихся, как правило, находится в сильном психическом напряжении, поскольку он должен эффективно регулировать как свое поведение, так и поведение своих воспитанников в различных ситуациях. Необходимость снижения конфликтности в педагогическом взаимодействии обостряет актуальность изучения проблемы педагогического конфликта.

Выделенные противоречия определяют следующую проблему исследования: недостаточная разработанность педагогических технологий в области разрешения конфликтов и малое количество литературы по данной теме приводит к тому, что молодые специалисты недостаточно готовы к решению конфликтных ситуаций, возникающих в педагогическом процессе

Объектом данного исследования является рабочий коллектив, учащиеся Муниципального общеобразовательного учреждения «Буревестнинская средняя школа № 1».

Предметом социально – психологический климат и уровень конфликтности в коллективе.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами.

Задачи исследования:

1. Изучение теоретических основ управления конфликтами;
2. Изучение методов управления конфликтами;
3. Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива

СОШ № 1

4. Определение уровня развития конфликтности в коллективе;
5. Оценка системы процесса управления конфликтами в СОШ № 1;
6. Разработка рекомендаций, способствующих повышению удовлетворенности членов коллектива;
7. Разработка направлений по совершенствованию управления конфликтами.

Методы исследования: теоретический анализ и синтез литературы по данной проблеме, расчётно-конструктивный метод, экономико-статистический метод, анкетирование, опрос.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

1.1 Сущность и содержание организационных конфликтов, причины их возникновения

Начало третьего тысячелетия отмечено значительным усложнением и нестабильностью общественной жизни в Казахстане. Подобные изменения сопровождаются повышением социально-психологической напряженности, что, в свою очередь, приводит к росту конфликтности общества.

Столкновения субъектов педагогического процесса являются частью учебно-воспитательных ситуаций, в которых конфликтность является отображением закономерности педагогического взаимодействия субъектов образования. Одна из трудностей педагогического взаимодействия состоит в его высокой конфликтности. Педагог, работая с коллективом учащихся, как правило, находится в сильном психическом напряжении, поскольку он должен эффективно регулировать как свое поведение, так и поведение своих воспитанников в различных ситуациях. Необходимость снижения конфликтности в педагогическом взаимодействии обостряет актуальность изучения проблемы педагогического конфликта.

Конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системе связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта [24].

Конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или

группами, т.е. это столкновение противоположных целей, позиций взглядов субъектов взаимодействий. Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным. [48].

В отечественной педагогической науке конфликт определяется как: важная сторона взаимодействия людей, своего рода клеточка бытия (Н.В. Гришина); столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями (А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский); наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов); столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей (Э.А. Уткин).

Конфликт всегда является негативным социальным явлением, поскольку он препятствует созданию нормального рабочего климата и успешной совместной деятельности в трудовом коллективе (В. Брудный, Н.Гришина, А.Ершов, Е.Кузьмина, Т.Полозова, А.Свенцицкий, В.Семов, А.Тазеев, Р.Хабибуллин). Конфликт – это естественное условие сосуществования людей, взаимодействующих друг с другом, поскольку конфликт является так называемым инструментом развития организации и любого общества в целом. Именно конфликт (при правильном использовании сложившейся ситуации в коллективе) позволяет выявить проблемные места коммуникативного взаимодействия членов общества и разрешить эти противоречия (С.Ивченков, П.Кузнецов, А.Понукалин, А.Прусак, А.Слепухин) [13].

Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, спорами, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Но конфликт также помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную энергию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив. В действительности, нет необходимости в устранении конфликтов, однако целесообразно стараться

снизить уровень конфликтного противостояния путем педагогически рационального их разрешения, выводящего на новый уровень личностного развития субъектов взаимодействия и, как следствие, на предупреждение конфликтов.

Педагогический конфликт – нормальное социальное явление, вполне естественное для такого динамичного социума, каким является современная школа. Слабая конфликтологическая подготовка педагогов и руководителей образовательных учреждений, неумение на практике управлять школьными конфликтами, находить оптимальные способы их упреждения и преодоления, как правило, негативно сказываются на организации учебно-воспитательного процесса в школе[13].

Конфликт в педагогическом взаимодействии определяется как способ разрешения противоречий, возникающих в педагогическом взаимодействии, объективируемый заведомо различным статусом, уровнем личностной зрелости, жизненным опытом и особенностями мироощущения субъектов педагогического взаимодействия (сущностные признаки), а также несовпадением педагогических целей, способов их достижения и индивидуальных особенностей учащихся (динамические признаки).

Применительно к педагогическому взаимодействию учителя и ученика в выделены следующие функции:

- информационная - информирование о наличие противоречия, требующего разрешения;
- познавательная - стимулирование познание интересов, ценностей, позиций, сталкивающихся в противоборстве субъектов педагогического взаимодействия;
- образующая - приобретение субъектами педагогического взаимодействия полезного опыта разрешения противоречий;
- интегративная - содействие объединению субъектов педагогического взаимодействия на основании совместного противостояния оппонентам;
- социализирующая - ускорение адаптации отдельных индивидов к коллективу.

Таким образом, организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, руководители должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Модель конфликта показана на рисунке 1.1.

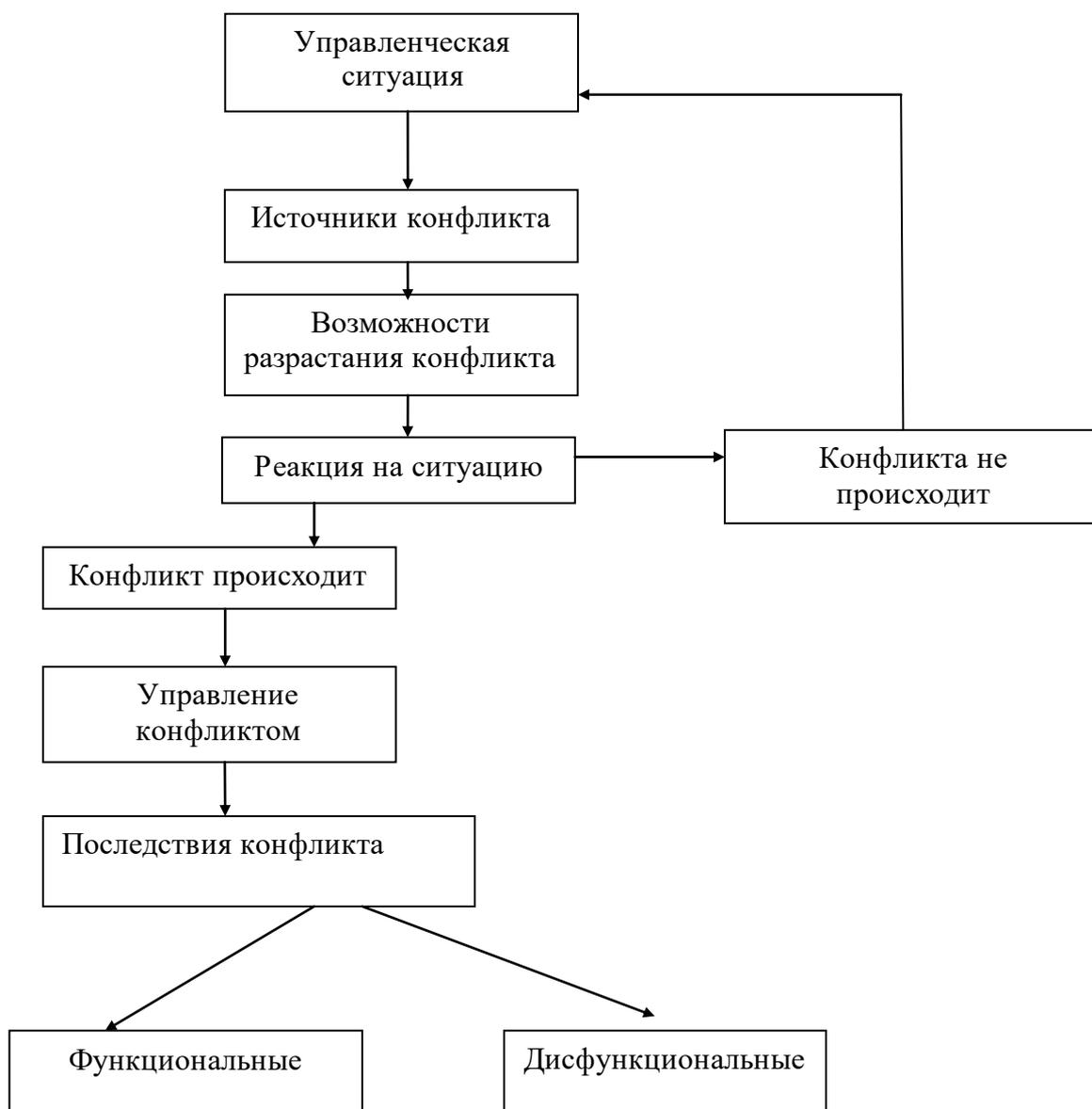


Рисунок 1.1- Модель конфликта

Природа трудовых конфликтов между сотрудниками с большим стажем и новыми сотрудниками коренится в их фиксированности на разных стадиях

совместной деятельности. В ситуации противостояния многие опытные сотрудники организации, пытаясь соответствовать требованиям современности, зачастую начинают предъявлять обществу призрачные, уже отработанные копии в виде образцов, норм, правил и ценностей. В случае с «новичками» имеет место иная ситуация. Не желая копировать образцы, либо идентифицировать себя с укорененными образцами мышления и поведения, «новички» оказываются «вне коллектива». Это подтверждают идею Л.Козера о положительных функциях конфликта: борьба за статусы, ресурсы и позиции между сотрудниками организации становится одной из форм социализации в трудовом коллективе.

В то же время, в педагогическом взаимодействии особая роль отводится работе с детьми. На развитие, формирование и становление личности несовершеннолетнего влияют: негативная социальная ситуация развития, дефекты семейного воспитания, недостаточное педагогическое воздействие, создающие предпосылки к кризису идентичности, трансформации мотивов и потребностей, социальной дезадаптации и, как следствие – поведенческим девиациям.

Девиантность как социальный феномен представляет собой сложное общественное явление, выражающееся в устойчивых негативных формах поведения, обусловленных деформацией структуры социальных связей несовершеннолетнего. Девиантное поведение личности учащегося оказывает влияние на обострение социальных отношений «педагог-ученик», что ведет к возникновению конфликтных ситуаций [8].

Возрастные особенности учеников, определяющиеся специфическими чертами поколений, их ценностные предпочтения, привычный уклад жизни, пересекаясь с социальными, создают еще больший конфликтный потенциал.

Школьники младших классов наиболее редко вступают в конфликты взаимодействии с учителем в силу характерной данному возрасту недолговечности эмоциональных переживаний. У ребёнка младшего школьного возраста начинает формироваться и проявляться собственная позиция,

собственное мнение, которое нередко противоречит мнению взрослого, но недостаточно навыков отстаивания этой позиции. В конфликтной ситуации ребенок младшего школьного возраста всегда ждет от педагога помощи и поддержки.

Старших школьников отличает увеличение числа конфликтов в педагогическом взаимодействии. Причинами этого является: предъявление к взрослым завышенных требований при снисходительном отношении к собственному их несоблюдению; сосуществование в поступках и сознании старшеклассников принципиальности в большом и беспринципности в малом; эмоционально завышенные переживания личных неудач, неприятностей, гипертрофируемых в горе, толкающих старшеклассника к неоправданным поступкам.

Подростковый возраст, связанный с самоутверждением и самореализацией личности ребенка, и осложненный радикальной физической перестройкой организма, является наиболее конфликтным возрастным периодом.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Причины конфликта, порожденные в трудовом процессе, вызываются факторами, препятствующими достижению людьми главной цели трудовой деятельности - получению запланированных результатов.

Конфликты в деловой среде вызываются различными причинами и протекают при неодинаковых обстоятельствах. Чаще всего они вызываются нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникают в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей,

различных оценок и подходов. Самое верное средство ликвидировать конфликты такого рода состоит в том, чтобы найти все-таки такие общие ценности, оценки и подходы, которые принимали бы конфликтующие стороны.

Анализ психолого-педагогической литературы позволил выделить причины неэффективного взаимодействия учителя и родителей:

1) Организационно-педагогические - использование по преимуществу коллективных форм работы с родителями; отсутствие постоянных двусторонних контактов; сохранение в деятельности учителя привычных стереотипов, устаревших приемов; отсутствие индивидуальной педагогической позиции; низкий уровень педагогической культуры, общепедагогические и методические ошибки [31];

2) Психолого-педагогические - недостаточная компетентность педагога в вопросах семейного воспитания; отсутствие учета особенностей каждого родителя в процессе организации взаимоотношений; преобладание авторитарного стиля взаимодействия учителя и родителей; непонимание педагогом внутренней позиции родителей; неумение наладить контакт с родителями; неумение конструктивно подходить к разрешению конфликтов; негибкость мышления педагога; стереотипность оценки мышления и деятельности учеников; шаблонный подход к детям, слабое развитие у педагога коммуникативных умений и способностей, коммуникативной структуры в целом; сложности в управлении собственным психическим состоянием в процессе общения [26].

Среди огромного множества причин конфликтов, выделяют общие и частные, таблица 1.1.

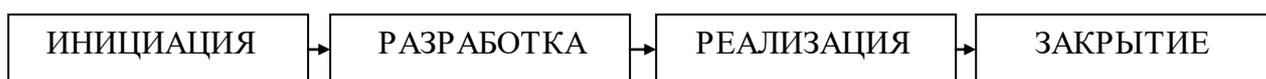
Таблица 1.1 - Отличительные признаки причин конфликта

Причины		Отличительные признаки
Общие	Социально-политические и экономические	Связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране. Непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании. Низкая заработная плата. Падение престижа педагогической профессии. Отсутствие государственной

		системы воспитания. Содержательное и методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса.
	Социально-демографические	Отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.
	Социально-психологические	Отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.
	Индивидуально-психологические	Отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).
Частные	Неудовлетворенность условиями деятельности, организацией труда педагогов	Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта
	Нарушение служебной этики	
	Нарушение трудового законодательства	
	Ограниченность ресурсов	
	Различия в целях, ценностях, средствах достижения целей	
	Неудовлетворительные коммуникации	
	Необъективность оценки педагогами знаний учащихся, их поведения	

В приложении А представлена классификация организационных причин конфликтов.

Динамика взаимоотношений сотрудников и команды в организации может быть рассмотрена в рамках жизненного цикла организации. Стадии и этапы жизненного цикла во многом определяют причины и типы конфликтов. Взаимосвязь причин проектных конфликтов и стадий жизненного цикла организации представлена на рисунке 1.2.



Сотрудники	Сотрудники	Сотрудники	Сотрудники
1. Различие в целях и интересах сотрудников и заинтересованных сторон 2. Нехватка ресурсов 3. Различие в представлениях о своей роли в организации 4. Установление партнерских отношений	1. Коллегиальное принятие решений 2. Участие в команде 3. Невыполнение договорных обязательств 4. Распределение полномочий на уровне сотрудников	1. Закрытие этапов и расчеты по договорам 2. Участие в команде и принятие решений 3. Внесение изменений 4. Нарушение договорных обязательств	1. Недостижение целей, углубившееся противоречие между целями организации и целями сотрудников 2. Закрытие договоров и выявление нарушений 3. Применение санкций
Команда	Команда	Команда	Команда
1. Различия в личных, командных целях и целях организации 2. Незнание особенностей организации, ОСУ организации, системы управления организацией в целом и пр. 3. Различие в представлениях об организации, способах достижения цели и критериях оценки 4. Разделение полномочий 5. Несовместимость	1. Статусно-ролевое деление и лидерство 2. Формирование групповых норм и правил командной деятельности 3. Определение совместного процесса 4. Конфликт формальной и неформальной структур 5. Взаимоотношения администрации и лидера 6. Ограниченные ресурсы 7. Групповые решения	1. Распределение ресурсов 2. Изменения в организации 3. Повышение эффективности 4. Групповые решения 5. Распределение вознаграждения 6. Статус 7. Реорганизация команды 8. Власть и лидерство	1. Причина конфликтов – превышение сроков 2. Нехватка и превышение ресурсов 3. Близость закрытия организации, неуверенность в завтрашнем дне 4. Распределение вознаграждения

Рисунок 1.2 - Причины конфликтов на различных стадиях жизни организации

Таким образом, чем дольше организация работает на рынке, тем шире спектр возникновения конфликтов, так как каждому этапу жизненного цикла свойственны те или иные причины возникновения конфликтной ситуации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения

конфликтов. Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Развитие конфликта на конфликтной стадии проходит несколько этапов.

1. Возникновение конфликта и психологическая подготовка к его урегулированию;
2. Определение причины возникновения конфликта;
3. Поиски возможных вариантов решения конфликта;
4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта;
5. Процесс урегулирования конфликта;
6. Завершение процесса урегулирования конфликта [24].

С этапами связаны фазы конфликта, которые следует подразделять с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Фазы конфликтной стадии следующие: начало конфликта, развитие конфликта, пик конфликта, затухание конфликта, прекращение конфликта, урегулирование конфликта. Этапы конфликта и возможности решения по фазам представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии

Наименование фазы конфликта	Этап конфликта	Возможности решения конфликта, %
1	2	3
Начало конфликта	Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта. Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт	90
Развитие конфликта	Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта	45

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Пик конфликта	Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта	5
Затухание конфликта	Этап 5. Процесс урегулирования конфликта	20
Прекращение конфликта	Этап 6. Процесс урегулирования конфликта	50
Урегулирование конфликта	Этап 7. Завершение процесса урегулирования конфликта	100

Первой фазой уже послеконфликтной стадии является ослабление противостояния. На этой фазе своего развития конфликт может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов. Становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Ситуация становится менее напряженной, причины, вызвавшие конфликт, сглаживаются или вовсе исчезают, устанавливаются новые формы взаимодействия и сотрудничества.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами (поэтому перемирие вовсе не означает завершение конфликта).

Далее наступает заключительная фаза послеконфликтной стадии – подведение итогов, оценка результатов. Результатом завершения конфликта могут быть:

- перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т.п.);
- распад или обновление коллектива;
- кадровые перестановки;
- поиск «козла отпущения» (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, успокоив или запугав тем самым остальных).

Выделение этапов с описанием их основных характеристик, позволяет увидеть, что это закономерный процесс развития конфликтной ситуации, без которого ни один конфликт не состоится. В то же время, можно постулировать, что конфликтная ситуация без конфликта вполне возможна, как хроническая ситуация. Проведение диагностики на разных этапах конфликтной ситуации позволяет определить степень вмешательства в управление процессами, в зависимости от того какие характеристики в них доминируют.

Последствия конфликта обычно разделяют на функциональные и деструктивные (дисфункциональные). Их отличительные признаки представлены на рисунке 1.3.

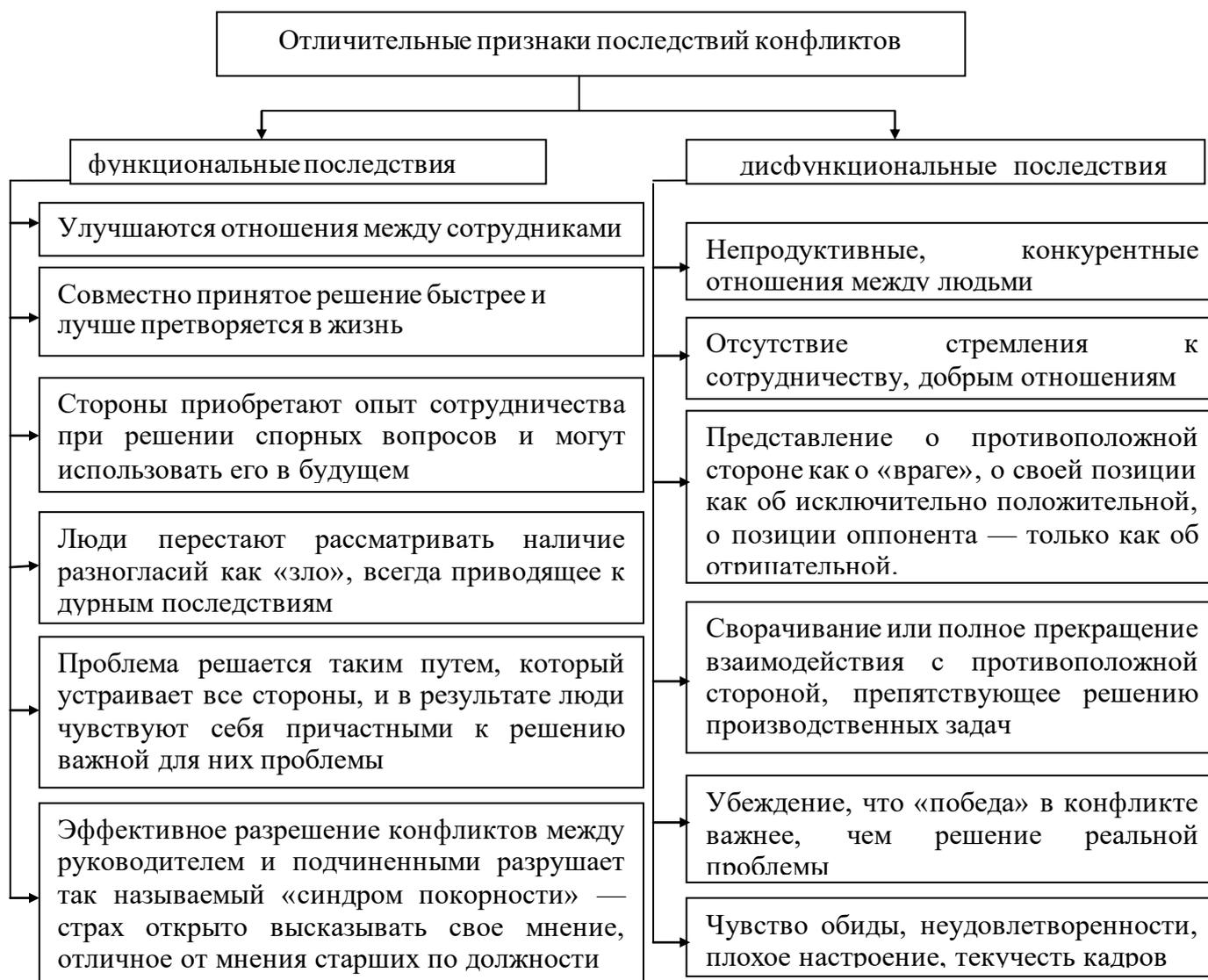


Рисунок 1.3 – Отличительные признаки последствий конфликтов

Взаимодействие учителя и родителей может быть эффективным и неэффективным. Эффективное взаимодействие учителя и родителей характеризуется устойчивым, действенным, результативным процессом, включающим в свою структуру общение, отношение, связи между субъектами воспитательного процесса.

Эффективное взаимодействие учителя с родителями обладает следующими признаками:

- общение: знание законов и структуры педагогического общения; знания об особенностях педагогического общения в деятельности учителя начальных классов; знание способов и приемов педагогического общения; наличие сформированных коммуникативных умений; постоянный двусторонний обмен информацией между учителем и родителями; конструктивное разрешение конфликтов;

- отношение: признание ценности семьи как педагогической системы; опора на положительный опыт родителей; повышение авторитета семьи и семейных традиций; демократический стиль взаимодействия; гуманизация межличностных отношений;

- связь: постоянный двусторонний контакт; умение анализировать (рефлектировать) педагогическое взаимодействие с семьей.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим руководители часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача руководителя — спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

1.2 Классификационные признаки конфликтов в педагогической среде.

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным

признакам. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

В процессе педагогического взаимодействия наблюдается отсутствие взаимопонимания и возникновение конфликтов между всеми участниками педагогического процесса: учениками, учителями, родителями. Однако наиболее типичными являются противоречия, возникающие в процессе взаимодействия учителя и ученика.

Опираясь на общенаучный подход к классификации различных видов конфликтов, можно охарактеризовать специфику педагогических конфликтов, протекающих в системе «учитель – ученик». Наиболее распространенные внутриличностные конфликты:

1) Ролевой чаще всего связан с противоречием между самооценкой ученика и приписываемой ему ролью; общественными ожиданиями и способностями ребенка;

2) Мотивационный конфликт выражается в противоречии между отсутствием интереса к предмету, осмысленного отношения к его содержанию и необходимостью получения высокой оценки в связи с ожиданием вознаграждения за нее;

3) Когнитивный конфликт возникает как результат когнитивного диссонанса: знаю, что учиться необходимо, но не хочу себя заставлять; знаю, что мой друг плохо влияет на меня, но продолжаю общаться с ним.

Межличностные конфликты в педагогическом взаимодействии происходят чаще всего по двум линиям:

- учитель – ученик: наиболее распространены конфликты деятельности, поведения и отношений. В Конфликты отношений, в свою очередь, можно разделить на конфликты общения (нарушение законов коммуникации, отсутствие уважения к точке зрения оппонента) и восприятия (ошибочная оценка, непонимание ученика учителем, различие ценностей, интересов, представлений разных поколений);

- ученик – ученик: это чаще всего конфликты ценностей, интересов, мнений.

Межгрупповые конфликты могут быть нескольких видов:

- столкновение групп учеников, принадлежащих к разным социальным слоям;
- борьба за лидерство в классе;
- конфликты на этнической почве;
- конфликты, определенные принадлежностью к молодежным организациям или группировкам [26].

Интересная типология педагогических конфликтов предложена Г. Л. Ворониным. С учетом субъекта деятельности он выделил 10 видов противостояний:

- Ученик-ученик;
- Ученик-учитель;
- Ученик-родители ;
- Ученик-администратор;
- Учитель-учитель;
- Учитель-родители ;
- Учитель-администратор;
- Родители-родители;
- Родители-администратор;
- Администратор-администратор.

К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п. [42].

Подробные классификационные признаки конфликтов представлены в приложении Б.

Таким образом, вся совокупность конфликтов, пронизывающих те или иные организации, так или иначе, связана с методами управления ею. Ибо управление - не что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач, которые определяет суть организации. Руководитель призван

разрешать частные конфликты, возникающие между подразделениями организации, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями продукции, производителями и поставщиками исходных материалов во имя более общих интересов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Типология конфликтов в педагогическом взаимодействии, основанием которой выступают причины конфликтов возникают из-за отсутствия учебной компетенции ученика; вследствие рассогласования функциональной ответственности в педагогическом взаимодействии; на фоне рассогласования ожиданий и имеющегося состояния педагогического взаимодействия; из-за рассогласования ценностей педагогического взаимодействия и из-за нарушения этики сотрудничества.

1.3 Управление конфликтами и способы их профилактики

Управление конфликтом – это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собой акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие [15].

В отечественной педагогике в качестве наиболее распространенной конфликтной ситуации выделялась ситуация нарушения дисциплины. В педагогике начала XIX века превалировал жесткий подход к поддержанию школьной дисциплины, что отвечало требованиям религиозного и социального аспекта образования. Педагоги, придерживающиеся этого метода,

абсолютизировали внешний контроль как совершенно необходимый для профилактики конфликтов. Однако с середины XIX века под влиянием мотива свободы, зазвучавшего в педагогической теории и практике, на первый план вышли мягкие способы поддержания дисциплины.

Вытекающая из нарушения дисциплины ситуация наказания также признавалась конфликтной ситуацией педагогического взаимодействия. Однако, несмотря на признание отрицательных моментов системы наказаний, педагоги обоснованно указывают на ее необходимость (Н.И. Пирогов, Н.А. Добролюбов, П.Ф. Каптерев, И.О. Фесенко, А.С. Макаренко). В противном случае, каждое отдельное явление может служить плохим примером для других, и таким путем нарушение всеобщего порядка может превратиться в систему. Таким образом, обрисовывается ситуация, когда воспитатель вынужден проявить несправедливость, и осознанно способствовать возникновению конфликта, чтобы тем самым утверждая большую справедливость.

В отечественной педагогике в качестве конфликтной рассматривается ситуация поощрения. При этом указывается на присутствие элемента соревновательности и соперничества, наблюдающегося при выделении какого-либо ученика, что может негативно сказаться на остальных, а также породить обиду на учителя и спровоцировать конфликт (В.И. Фармаковский, Н.Ф. Бунаков). Нередко превосходство для одного означает неудачу для другого, такое враждебное напряжение порождает страх неудачи с перспективой потери самоуважения. В числе наиболее часто применяемых мер поощрения педагоги выделяют предоставление дополнительных прав, что может привести к противопоставлению отдельных учеников коллективу, что также создает конфликтную ситуацию.

В отечественной педагогике усилился мотив свободы ребенка, определивший тенденцию предоставления свободы ученику как средство предупреждения конфликта. Организационными условиями обеспечения свободного воспитания как профилактики конфликтов в педагогическом взаимодействии, выступают: переход от стиля педагогического взаимодействия

«подчинение» к сотрудничеству; изменение позиции педагога в учебно-воспитательном процессе – переход от позиции «начальника», указывающего, что делать ребенку и решающего его проблемы к позиции консультанта, осуществляющего «развивающую помощь»; снижение приказаний, даваемых детям в процессе взаимодействия; индивидуализация процесса воспитания; исходить из детского мироощущения в организации воспитательно-образовательного процесса; перевести культуру из статуса внешней, показной по отношению к личности, в статус истинной внутренней культуры личности [12].

Анализ развития взглядов на динамические признаки конфликта в педагогическом взаимодействии учителя и ученика позволил выявить три тенденции в способах предупреждения и разрешения конфликтов: тенденция насилия как основного средства разрешения конфликта, тенденция предоставления свободы ученику как средство предупреждения конфликта и тенденция коллективизма как средства предупреждения и разрешения конфликта.

Эффективное взаимодействие учителя и родителей в школе – это устойчивый, действенный, результативный процесс, включающий в свою структуру общение, отношение, связи между субъектами воспитательного процесса. Специфика результата взаимодействия учителя и родителей состоит в том, что в качестве такового могут рассматриваться:

- повышение уровня взаимодействия учителя и родителей;
- формирование у школьников положительной самооценки, становление мотивации учения, положительного эмоционального отношения к школе [30].

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией управления, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;
- глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;
- степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекции поведения участников конфликта. Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций. Схема управления конфликтами в организации представлена на рисунке 1.4 [31].





Рисунок 1.4 – Схема управлениями конфликтами в организации

Изучение специализированной литературы позволило выделить основные стратегии управления конфликтами, применимые в условиях организационного управления: игнорирования конфликта, устранения, подавления, разрешения, регулирования, сдерживания, решения, эскалации (стимулирования). Рудный Д. В. предлагает концептуальную модель выбора стратегии управления организационными конфликтами (рисунок 1.5), позволяющую рассмотреть процесс управления в совокупности методов управления конфликтами в организации. [42].

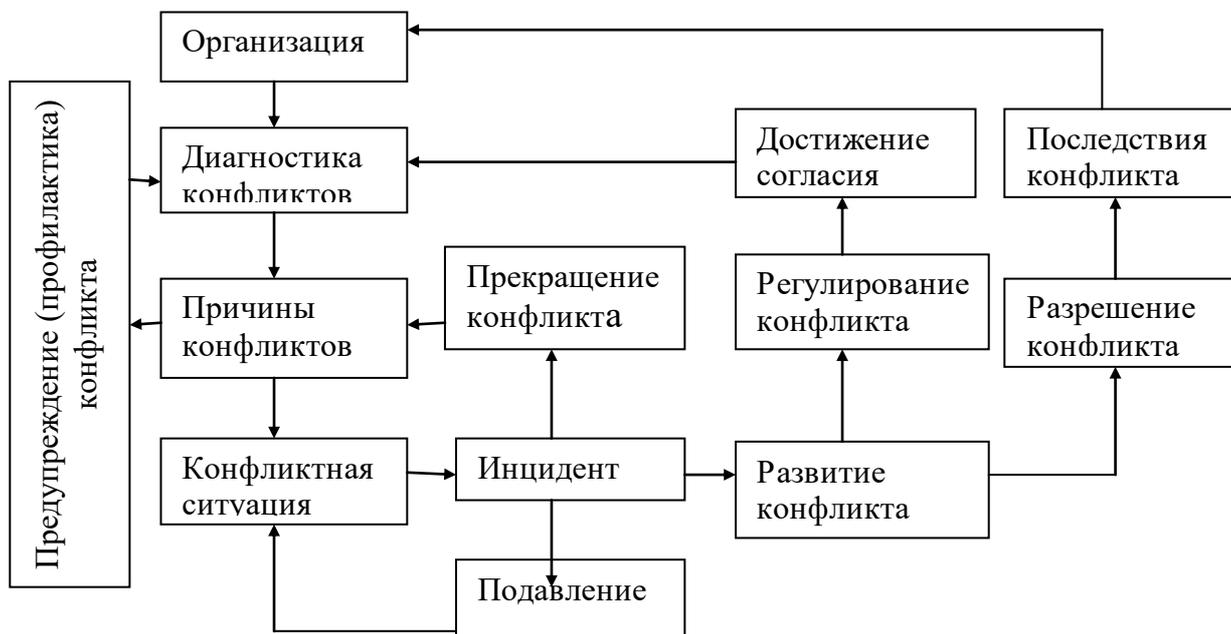


Рисунок 1.5 - Концептуальная модель управления организационными конфликтами

Принципы эффективного взаимодействия учителя и родителей в начальной школе могут быть реализованы только при наличии определенных психолого-педагогических условий, которыми являются:

- осознание учителем необходимости формирования эффективного взаимодействия с родителями школьников как цели и критерия эффективности воспитательного процесса;
- реализация личностно-деятельностного, диалогического, индивидуально-творческого подходов к взаимодействию с родителями;
- высокий уровень коммуникативных умений;
- способность учителя к эмпатии и рефлексии.

Реализация личностно-деятельностного, диалогического, индивидуально-творческого подходов определяет стратегию, обуславливает выбор тактики действий педагога в процессе взаимодействия с родителями. Выбор педагогом наиболее психологически целесообразной формы выражения своего отношения в общении происходит без напряжения, если у него сформированы психические свойства личности – способность к эмпатии [29].

Именно поэтому в современных условиях развития общества необходима качественная подготовка специалистов, владеющих знаниями, практическими умениями и навыками в области педагогической психологии [8].

Моделирование процесса формирования готовности к профессиональной деятельности является важным психолого-педагогическим условием. Таким образом, сущностная характеристика готовности педагога к работе с конфликтными учащимися представляет собой единство специальных профессиональных знаний, умений и навыков; индивидуально – психологических особенностей и нравственных качеств личности, установок, социально – ценностных мотивов профессионального самоопределения [8].



Рисунок 1. 6 - Структурно-функциональная модель деятельности педагога по снижению конфликтности

Все методы управления конфликтами укрупнено можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

1. Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

2. Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д.

2.1 Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

2.2 Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

2.3 Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

2.4 Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта

только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

3. Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

Томас К. и Килменн Р. выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

а) Сглаживание - действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

б) Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен либо если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

в) Принуждение- характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств - давлением на оппонентов, использованием зависимости других участников от

него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

г) Решение проблемы(сотрудничество) - означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

д) Компромисс - действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма, рисунок 1.7.

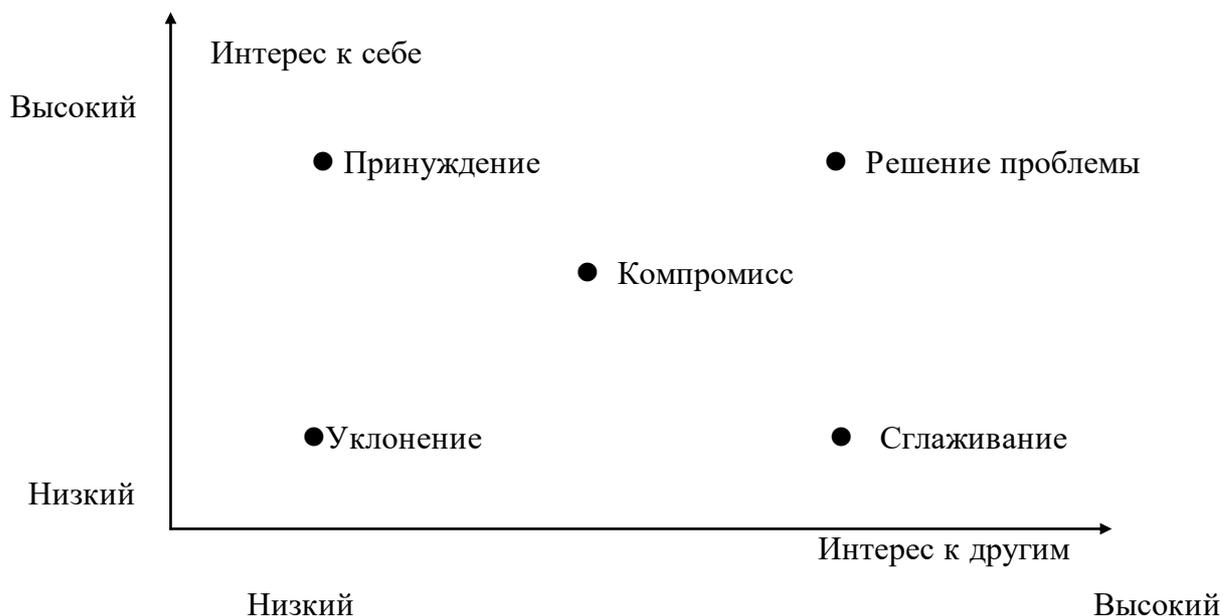


Рисунок 1.7- Межличностные способы решения конфликтов
(сетка Томаса-Килменна)

4. Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
 - отсутствие значительного различия в возможностях сил субъектов конфликта;
 - соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

В таблице 1.3 отражена возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта.

Этапы развития конфликта:	Возможности переговоров
---------------------------	-------------------------

напряженность, несогласие	переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
соперничество, враждебность	переговоры рациональны
агрессивность	переговоры с участием третьей стороны
насилие, военные действия	переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Таблица 1.3- Тактики проведения переговоров

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Для исследования межличностных конфликтов используют методы и методики социальной психологии.

1. Наблюдение – междисциплинарный метод – используется для анализа всех видов конфликтов. Наблюдение способствует непосредственному восприятию конфликта. Наблюдать конфликт можно изнутри (участвовать в нем) или со стороны (быть свидетелем, медиатором, другим участником). С помощью наблюдения можно проследить динамику конфликта, оценить действие многих факторов, их эффективность в естественных условиях.

2. Социометрия – социально-психологический тест, разработанный американским психологом Я. Морено, используется для выявления напряженных, конфликтных взаимодействий в малой группе. С помощью тестирования определяется отношение каждого члена группы к окружающим. Также используются различные модификации социометрии: координатно-социограммный метод [28].

3. Метод опроса заключается в применении различных видов анкетирования, проведении бесед, массовых и экспертных опросов. К

средствам, используемым в этом методе можно отнести методику определения внутригрупповой конфликтности Т.А. Полозовой, опросник Б. Кросби и Дж. Шерер, шкалу-опросник Ф. Фидлера – Ю. Ханина, методику «Межличностный семейный конфликт», методику «включенного конфликта» Ю.В. Баскиной.

4. Используются также различные тесты, ретроспективный анализ конфликтов, изучение документов, эксперимент.

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В. П. Шейнов в предложил три формулы конфликтов (А, Б и В). Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ):

$$\text{КФГ}_1 \rightarrow \text{КФГ}_2 \rightarrow \text{КФГ}_3 \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ}, \quad (1.1) \quad [3]$$

где КФГ_1 – первый конфликтоген;

КФГ_2 – второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ_3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д.

При этом важно иметь в виду, что $\text{КФГ}_2 > \text{КФГ}_1$, $\text{КФГ}_3 > \text{КФГ}_2$ и т. д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно называют конфликтами типа А. Важно отметить, что, по наблюдениям специалистов, 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле.

Конфликтогены – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации и инцидента:

$$\text{КФ} = \text{КС} + \text{И}, \quad (1.2) \quad [3]$$

где КС – конфликтная ситуация;

И- инцидент.

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые называют конфликтами типа Б: устраняют конфликтную ситуацию и исчерпывают инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций:

$$\text{КС}_1 + \text{КС}_2 + \dots + \text{КС}_n = \text{КФ}, \quad (1.3) \quad [3]$$

при этом $n \geq 2$

Таким образом сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно называют конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их разрешения.

Метод диагностики уровня социальной напряженности Александровой Е.В. По мнению Е.В. Александровой данный метод дает возможность выявить

проблемы, определить, кто может принять нужные решения и выработать рекомендации по урегулированию возникшей ситуации в трудовых коллективах [5]. Для этого необходимо провести факторный анализ.

$$K = (x^1 + x^2 + \dots + x) / n, \quad (1.4) \quad [3]$$

где K – коэффициент социальной напряженности;

x^1 – фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

x^2 – фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);

x – другие факторы;

n – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных экспертом респондентов.

Таким образом, подводя итог первой главы можно сказать, что конфликт – это важная сторона взаимодействия людей в обществе, это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача руководителя — спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им руководитель.

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п.

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, цель, наличие оппонентов, непосредственный повод столкновения. В процессе развития конфликта диапазон причин может расширяться, и

появляющиеся новые причины могут приобретать существенное влияние, разработка стратегий разрешения конфликта осуществляется с учетом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Исходя из этого, в зависимости от конкретной ситуации, вида конфликта, уровня его развития и степени интенсивности, предусматриваются различные стратегии.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОШ № 1 П. БУРЕВЕСТИК

2.1 Организационно-экономическая характеристика СОШ № 1

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Буревестнинская средняя общеобразовательная школа № 1», в дальнейшем именуемое «Учреждение», создано постановлением администрации Наурзумского района Костанайской области № 547 от 17 мая 2000 года, в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности начального общего, среднего (полного) общего образования. Организационно-правовая форма: муниципальное общеобразовательное учреждение. Полное наименование: муниципальное общеобразовательное учреждение «Буревестнинская средняя общеобразовательная школа № 1». Сокращенное наименование: Буревестнинская СОШ № 1. Статус: учреждение; тип: общеобразовательное учреждение; вид: средняя общеобразовательная школа.

Школа имеет статус юридического лица, юридический адрес: Казахстан, Костанайская область, Наурзумский район, п. Буревестник, ул. Ленина, д. № 14. Фактический адрес: Казахстан, Костанайская область, Наурзумский район, п. Буревестник, ул. Ленина, д. № 14. Учредитель администрация Наурзумского района, местонахождение Учредителя: Казахстан, Костанайская область, Наурзумский район, п. Наурзум, ул. Абая, д. № 36.

Учреждение реализует общеобразовательные программы (основные и дополнительные): начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, коррекционные 7-8 типа, профильного обучения.

Учреждение осуществляет образовательный процесс в соответствии с уровнями образовательных программ трех ступеней общего образования:

- первая ступень - начальное общее образование (нормативный срок освоения 4 года);

- вторая ступень - основное общее образование (нормативный срок освоения 5-6 лет);

- третья ступень - среднее (полное) общее образование (нормативный срок освоения 2 года).

Учреждение может оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям следующие платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами:

- обучение по дополнительным образовательным программам;
- репетиторство;
- занятия с обучающимися углубленным изучением предметов;

Для учащихся проводятся следующие курсы:

- по подготовке учащихся к поступлению в средние и высшие профессиональные образовательные учреждения;
 - по изучению иностранных языков;
 - по подготовке к обучению в первом классе;
- и кружки:
- по обучению кройке и шитью, вязанию, домоводству, танцам;
 - создание студий живописи, графики;
 - создание групп по укреплению здоровья (общефизическая подготовка).

Учреждение при наличии лицензии (разрешения) может самостоятельно и по договорам с организациями проводить профессиональную подготовку обучающихся в качестве дополнительной образовательной услуги, в том числе за плату по следующим профессиям:

- «Водитель автотранспортных средств категории «А», «В»;
- «Слесарь по ремонту автомобиля»;
- «Швея»;
- «Оператор ЭВМ»

Образовательный процесс в Учреждении осуществляется на основе учебного плана, разрабатываемого Учреждением самостоятельно в

соответствии с базисным учебным планом, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учреждения в 1-8 классах - по пятидневной и 9-11 классах по шестидневной неделе. По решению педагогического совета, с учетом пожеланий родителей и учащихся, в Учреждении может быть введен иной режим работы.

МОУ «Буревестнинская СОШ № 1» открыта 1 сентября 1975 года. В феврале 1986 года перешла в новое современное здание, включающее 29 учебных кабинетов, столярную и слесарную мастерские, кабинеты домоводства и швейного дела, большой и малый спортивные залы, кабинет информатики, библиотеку, актовый зал, теплицу, медицинский кабинет, столовую на 270 мест. Со дня открытия школа предоставляет образовательные услуги для населения поселка, ориентированные на среднего ученика. За годы работы школы выпустила 1465 выпускников основной школы и 954 выпускника средней (полной). Школа является самой большой в Наурзумском районе по размерам и по количеству учащихся. Максимальное количество обучающихся 1215 учащихся было в 1992 году минимальное 458 в 2012 г.

В 2014-2016 учебном году в школе обучалось 428 человек. На данный момент имеется 33 учебных кабинета, 30 кабинетов рассчитаны на 36 посадочных мест, 3 (кабинеты иностранного языка) на 24 места.

Деятельность Учреждения финансируется в соответствии с законодательством за счёт бюджетных средств.

Учреждение вправе привлекать в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан, дополнительные финансовые средства за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных услуг, а также за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц, в том числе иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц.

Учреждение отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в его распоряжении денежных средств. Учреждение самостоятельно определяет

порядок использования бюджетных и внебюджетных средств, включая определение их доли, направляемой на оплату труда, материальное стимулирование работников. Платные дополнительные услуги не могут быть оказаны вместо деятельности, финансируемых за счет средств бюджета; потребность в платных дополнительных услугах определяется путем анкетирования учащихся, родителей и возможностью Учреждения; учреждением составляется и утверждается смета; Учреждение разрабатывает Положение о платных услугах и должностные инструкции для тех, кто их оказывает; Учреждение имеет право привлекать сторонние организации, имеющие лицензии на данные виды деятельности;

Учреждение вправе вести предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, к предпринимательской деятельности относятся:

- а) торговля покупными товарами и оборудованием;
- б) оказание посреднических услуг;
- в) долевое участие в деятельности других учреждений (в том числе образовательных) и организаций;
- г) приобретение акций, облигаций, иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним;
- л) ведение приносящих доход иных вне реализационных операций, непосредственно не связанных с собственным производством предусмотренной уставом продукции, работ, услуг и их реализацией.

Анализируя экономические результаты деятельности организации, за 2014-2016 годы, отметим следующие пункты:

- ФОТ соответствует норме, не хватает средств на 226 статью (прочее);
- нецелевого использования средств не выявлено;
- внебюджетных самостоятельно заработанных средств нет;
- материальная помощь, оказываемая спонсорами и родителями ежегодно, равна сумме от 150 т. тнг. до 200 т. тнг., деньги выделяются на организацию учебно-воспитательного процесса, ремонт и др.

В управлении школой принимает активное участие Совет школы – общественно-государственная форма соуправления.

Структура управления школы представлена на рисунке 2.1.

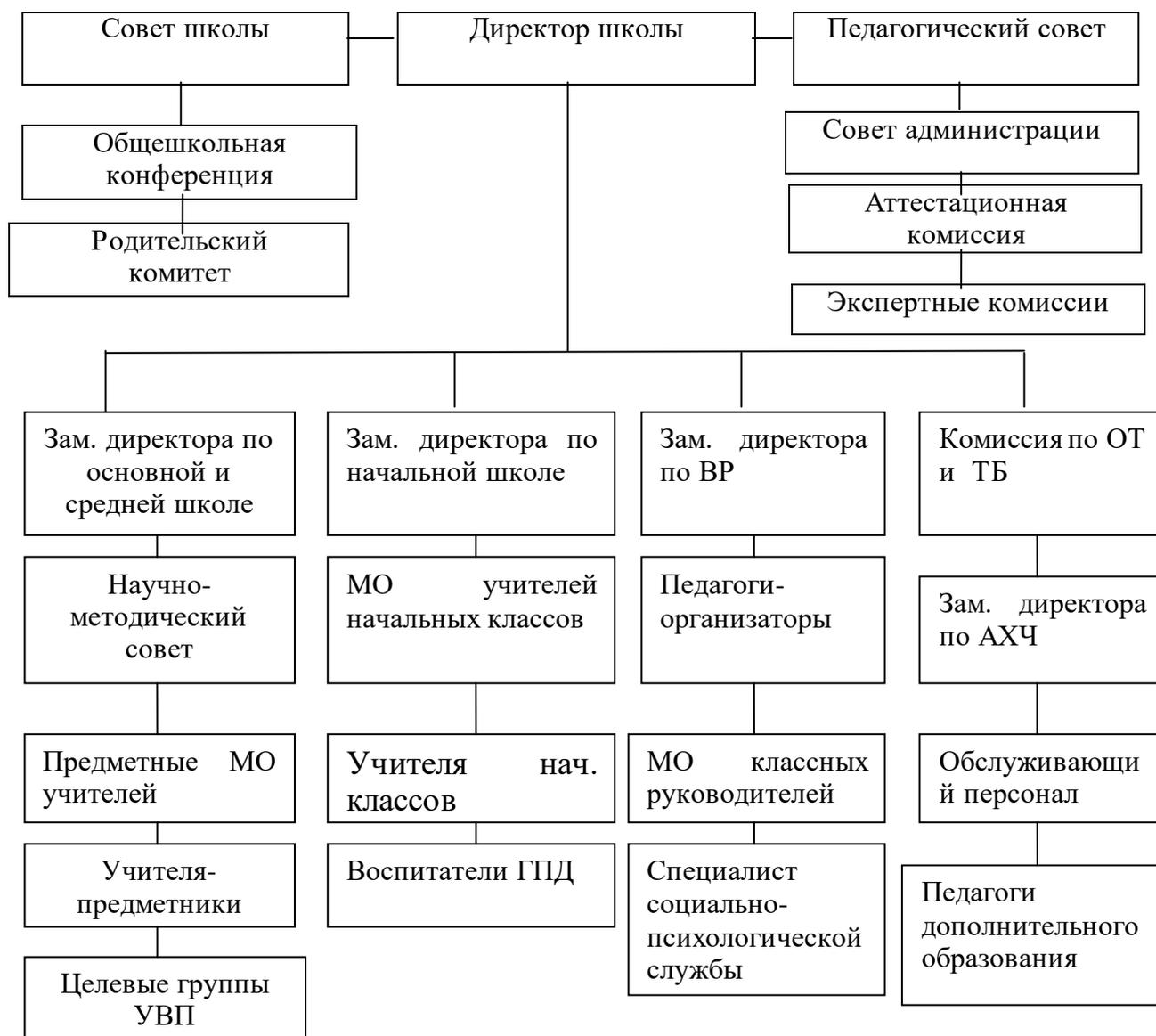


Рисунок 2.1 – Структура управления СОШ № 1.

Управленческие решения принимаются по результатам изучения качества образовательного процесса. Итоги работы структурных подразделений, качественные и количественные результаты обучения и воспитания, обсуждаются на педагогических советах и Совете школы, совещаниях при директоре, заместителях, производственных совещаниях, научно-методическом совете. Обоснованы и своевременно проводятся административные,

коррекционные и регулирующие меры по стабильному функционированию образовательной системы.

При финансово-экономическом анализе в первую очередь отметим показатели размеров организации. Показатели размера организации отражены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Показатели, характеризующие размеры организации в период 2014 - 2016гг.

Показатель	Годы			2016 к 2015, %	2015 к 2014, %
	2014 г.	2015г.	2016 г.		
1.Стоимость ОПФ, тыс. тнг.:					
- здания;	9775,273	9775,373	9775,273	100	100
- автотранспорт;	282,958	282,958	282,958	100	100
- машины и оборуд.;	786,715	941,715	941,715	100	120
- хоз. инвентарь;	220,600	263,600	298,600	113	135
- произв. нвентарь;	430,750	330,775	300,700	91	70
2.Поступило бюджетных средств, тыс. тнг.	8690,730	8670,490	10098,950	115	99
3.ОС, тыс. тнг.	2208,760	2480,600	3125,640	126	112
4.Производственная площадь,	2958,8	2958,8	2958,8	100	100
5.Среднесписочная численность работников, чел.	71	68	68	100	96

Анализируя полученные данные, можно отметить, что стоимость зданий и автотранспорта не изменялась на протяжении трёх лет и составляла 9755,273 тыс. тнг. и 289,958 тыс. тнг. соответственно. Это объясняется тем, что ничего нового не строилось и не закупалось, но и не списывалось. Стоимость машин и оборудования увеличилась с 786,7 тыс. тнг. в 2014 г. до 941,7 тыс. тнг. в 2015 г. и осталась неизменной и в 2016 г., Отмечено увеличение стоимости хозяйственного инвентаря с 2014 г. на 209 г. на 35%, с 2015 г. на 2016 г. на 13%, стоимость производственного инвентаря, напротив, снизилась на 30% и 9% соответственно, с 430,7 тыс. тнг. в 2014 г. до 300,7 тыс. тнг. в 2016 г. Финансирование за счёт бюджетных средств в 2014 г. составило 8690,730 тыс.

тнг., что на 20,24 тыс. больше, чем в 2015 г.. Таким образом произошло снижение финансирования, но к следующему году бюджетный фонд увеличился и составил 10098,950 тыс. тнг. Увеличение ОС составило 12% с 2014 г. по 2015 г. и 26% с 2015 г. по 2016 г., или на 916,88 тыс. тнг. в период с 2014 г. по 2016г. Производственная площадь, равная 2958,8 . (кабинеты, спортзал и др.) остаётся неизменной на протяжении всего анализируемого периода. Анализируя трудовой состав школы, заметим, что наблюдается незначительная текучесть кадров, с 71 чел. в 2014 г. до 68 чел. в 2016 г. на 3 чел. или 4%.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется путём сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий, в нашем случае это, безусловно, учителя и административный персонал.

Таблица 2.2 - Список и численность должностей, сложившихся на предприятии в 2016 году

Наименование должностей	Расчёт потребности, чел.	Фактическое количество, чел.	Обеспеченность потребности, %
Директор	1	1	100
Зам. директора	1	1	100
Зав библиотекой	1	1	100
Пед.-организатор	1	1	100
Пед.-психолог	1	1	100
Завуч	4	4	100
Учитель	46	42	91
Делопроизводитель	1	1	100
Лаборант	2	1	50
Уборщик служебного помещения	8	6	75
Сторож-дворник	3	2	75
Рабочий по рем.	2	1	50
Гардеробщик	2	2	100
Шеф-повар	1	1	100
Повар	1	1	100
Кух. работник	1	1	100
Водитель	1	1	100
Итого	77	68	88

Анализируя численность должностей, сложившихся в организации в 2016 г., видим, что обеспеченность потребности работников выполнена на 88% и это не учитывая того, что многие работники совмещают несколько должностей подряд, например: директор-учитель, гардеробщица-техничка и т.п. Данный факт объясняется тем, что в организации достаточно низкая оплата труда, а так же не хватает кадров и многие работники вынуждены работать по совместительству или на две ставки, чем и покрывают разницу в планах. Отсюда результат: необходимо 77 работников, а среднесписочный состав равен 68 (табл. 1). Недостаёт 4 учителя, потребность выполнена на 91%, 1 лаборанта (50%) , 1 сторожа-дворника (75%) и 1 рабочего по ремонту (50%). По АУ показатели оптимальные и равны 100%.

Для более детального анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и более подробного изучения кадрового состава организации рассмотрим таблицы 2.3 и 2.4.

Таблица 2.3 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в 2016 году

Категория работников	Численность, чел.		Обеспеченность, %
	План	Факт	
Среднесписочная численность персонала, чел	77	68	88
Учителя	46	42	91
Работники АУ	6	6	100
Обслуживающий персонал (работники)	25	20	80

Из таблицы 2.3 видно, что достаточно существенные расхождения по плану и фактическому соотношению выделяется категория учителей необходимо 46 чел., но фактически 42 чел., так же не хватает 5 человек категории работников.

Общая обеспеченность составляет 88%. Не хватает работников категорий: учителя (91%), работники (80%), численность работников АУ составляет 100%. Имеются вакантные места на должность учителя в размере 4-х ед., из них вакансии: краеведа, учителя истории и преподавателя ОБЖ.

Так как предприятие является общеобразовательным учреждением, акцентируем внимание на следующих категориях работников: учителя (специалисты) и работники аппарата управления. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.п. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе работников по этим признакам (таблица 2.4)

Таблица 2.4– Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2016 к 2014 в %
1	2	3	4	5
Численность АУ, чел.	6	6	6	100
Численность педагогов, чел.	43	42	42	98
Численность технического персонала, чел	22	20	20	91

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5
Средний возрастной состав, лет				
- руководителей АУ	46	47	48	104
- руководителей среднего звена	42	45	46	110
- специалистов	43	46	46	107
Доля руководителей и специалистов, %				
- с высшим образованием	73	73	80	110
- со специальным образованием	27	27	20	74
Соотношение высшего и среднего образования	3:1	3:1	4:1	-
По трудовому стажу, чел.				
-до года	1	-	-	-
- 1-2	4	5	4	100
- 2-5	9	8	8	89
5 и более	57	55	56	98
Численность повышающих квалификацию в различных образовательных формах, чел.	1	-	2	200
Структура персонала по полу, чел.				
- мужчины	7	6	6	86
- женщины	64	62	62	97

По результатам анализа состава трудовых ресурсов, можно сделать вывод, что на протяжении трех лет численность административного персонала оставалась неизменной и составляла 6 человек. Численность педагогического персонала сократилась на 1 чел., средний возраст работников стабильно увеличивается, это показывает, что молодые коллеги не пополняют состав

персонала. Доля руководителей и специалистов с высшим образованием увеличивается с 2014 - 2015 годов к 2016 г. на 10%, со средним, напротив, уменьшается на 6%. Большинство кадров имеют трудовой стаж более 5 лет, это говорит об их высоком уровне специализации, повышающих квалификацию, к сожалению не много всего 1 чел. в 2014 г. и 2 чел. в 2016 г. Анализируя структуру персонала по полу, заметно, что мужчин намного меньше, чем женщин. Судя по среднему тарифному разряду и средней тарифной ставке, рассчитанным по средневзвешенной арифметической, а так же рассматривая частные показатели, их квалификационный уровень за отчётный год немного повысился.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Данные о наличии и движении педагогического персонала

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность педагогов и АУ, чел.	49	48	48
Приняты на работу, чел.	2	-	-
Выбыли, чел.:			
- по собственному желанию	2	1	-
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приёму работников	0,05	-	-
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,05	0,02	-
Коэффициент постоянства кадров	1	0,98	1

Коэффициент оборота по приёму рассчитывается по формуле:

$$K_{об.пр} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.спис.}} * 100\%, \quad (2.1) [62]$$

где $Ч_{прин.}$ - число принятых за период, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{об.ув} = \frac{Ч_{увол.}}{Ч_{ср.спис.}} * 100\%, \quad (2.2) [62]$$

где $Ч_{\text{увол.}}$ - число выбывших за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = (C_{\text{списочн.числ.}} - Ч_{\text{увол.}}) / Ч_{\text{ср.спис.}} * 100\%, \quad (2.3) [62]$$

где $C_{\text{списочн.числ.}}$ - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{увол.}}$ - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за этот период, чел.

Анализируя численность педагогического состава и работников АУ школы № 1, видим, что количество работников составляло 49 человек в 2014г. и по 48 в 2015 - 2016г.г., в 2014 г. было принято на работу 2 человека, уволились по собственному желанию также 2 человека. В 2015 г. уволился 1 человек, в последующем году не было ни приемов ни увольнений, отсюда можно судить об относительном постоянстве состава педагогического персонала и это показывает коэффициент постоянства кадров. Однако в 2015 г. отмечается снижение постоянства кадров и составляет 0,98 или 98 %, чему послужило увольнение 1 работника по собственному желанию.

Полноту использования педагогического персонала в школе можно для начала оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования рабочего времени (ФВР), результаты разместим в табл. 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6 - Анализ использования рабочего времени.

Показатель	На одного работника		Изменение	
	План	Факт	на одного работника	на всех рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-
В том числе: праздничные и выходные дни	101	101	-	-
Номинальный фонд рабочего времени	264	264	-	-

Неявки на работу, дни	79	82	-3	-129
В том числе:				
- ежегодные отпуска	72	72	-	-
- болезни	5	7	+2	+86
- прогулы	-	2	+2	+86
- прочее	2	1	-1	-43
Эффективный фонд рабочего времени, дней	185	182	-3	-129
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	4	7,8	+3,8	+163,4

Коэффициент использования рабочего времени составит:

$$= (365-101-79) * 4=740 \quad - \text{ план}$$

$$= (365-101-82) * 7,8=1419,6 \quad - \text{ факт}$$

$$=1419,6/740=1,92$$

В анализируемом периоде среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше планового на 3 дня. Основными причинами потери рабочего времени явились увеличение продолжительности прогулов, а также количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, не связано ли это с ухудшением условий труда. Коэффициент использования почти вдвое больше нормального значения, это свидетельствует об общей перегрузке рабочего времени.

Таблица 2.7 – Использование трудовых ресурсов организации за 2016 г.

Показатель	Значение показателя		Изменение (+,-)
	План	Факт	
Среднегодовая численность учителей и работников АУ	52	48	-4
Отработано дней одним работником за год	185	182	-3
Отработано часов одним работником за год	699*	842	143
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	4	7,8	3,8
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч.	36348	40416	4068

- число часов по тарификации

Как видно из приведённых данных школа использует трудовые ресурсы достаточно полно и это про нехватке кадров, данную зависимость можно объяснить тем, что учителям не хватает нагрузки до нужной зарплаты и они вынуждены совмещать преподавание различных «второстепенных» предметов. Например, химик - физкультуру и т.п., к чему они профессионально не готовы. Отсюда такие показатели, что при нехватке 3 педагогов и фактически меньшим отработанным временем на 3 часа, отработано больше плана на 143 часа и на 4068 часа общего ФРВ.

Ввиду сокращения штатных единиц, низкого уровня зарплаты и увеличения нагрузки каждого педагога, и, следовательно, их занятости практически весь день, значительно увеличивается и средняя продолжительность рабочего дня, в нашем примере на 3,8 часа, что в свою очередь не лучшим образом отражается на качестве преподавательской деятельности.

Далее, анализируя поступление бюджетных средств, определим экономические показатели за три отчётных года, а так же определим средний показатель наличия учеников на одного работника школы.

Таблица 2.8 – Расчёт экономической эффективности

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. к 2014 г. (+,-)
Получено бюджетных средств всего (тыс. тнг.), в т.ч на:				
- 1 учителя	8690,730	8670,490	10098,950	1408,22
- 1 работника	124,670	126,840	133,28	8,61
- 1 работника АУ	98,440	96,988	122,860	24,42
	145,900	144,870	159,798	13,898
Наличие учеников всего (чел.), в т.ч на:				
- 1 учителя	485	458	428	- 57
- 1 работника	11	11	10	-1
- 1 работника АУ	22	23	21	-1
	81	76	71	-10
Наличие учителей на 1 работника АУ(чел.)	7	7	7	-

Из таблицы 2.8 видно, что поступление средств было в 2015 г. меньше, чем в 2014 г., но к 2016 г. больше снижение не наблюдалось, разница 2016 г. к 2014 г. составила 1408,22 тыс. тнг. Постепенно увеличивается поступление бюджетных средств на одного рабочего в школе, хотя среднегодовые показатели не значительны. Анализируя количество учащихся, наблюдается чёткая тенденция снижения учеников за три года на 57 человек, а следовательно и одного ученика на одного работника на 1 чел. и на одного работника АУ на 10 чел. Наличие учителей на одного работника АУ осталось неизменным .

Для оценки эффективности качества образования (производительности труда) были определены общие и частные показатели, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Итоги успеваемости за последние три года

Показатель	Годы		
	2013-2014	2014- 2015	2015-2016
Уч-ся на начало года, чел.	480+5 (инд)	455+3 (инд)	422+6 (инд)
Прибыло, чел.	26+1 (инд)	21	22
Выбыло, чел.	37+1 (инд)	41	31
Уч-ся на конец года, чел.	469+5 (инд)	433+5 (инд)	411+8 (инд)
Успевают всего, чел.	460+5 (инд)	426	407+7 (инд)
Оставлено на 2 год, чел	8+1	7	4+1 (инд)
% успеваемости	98,3	98,4	98,8
Учатся на «5», чел.	19	16	15
Учатся на «4-5», чел.	128+1(инд)	157	133
% качества	31,3	39,5	35,3

Эффективность обучения определяется по формулам (частные показатели):

$$\text{Эф}_1 = (K5 + 0,64 * K4 + 0,36 * K3) / N < 1, \quad (2.4) [19]$$

$$\text{Эф}_2 = (0,64 * K5 + 0,36 * K4 + 0,16 * K3) / N < 0,64, \quad (2.5) [19]$$

$$\text{Эф}_3 = (0,36 * K5 + 0,16 * K4 + 0,04 * K3) / N < 0,36, \quad (2.6) [19]$$

где Эф - эффективность обучаемости,

K – количество обучающихся на «5», «4» и «3»,

N – общее число обучающихся.

Данные показатели рассчитываются на каждого учителя и по отдельным предметам. Рассчитаем эффективность на отдельного учителя математики в 5«А» классе, где количество учеников 22 человека на «5» учится 1 ученик, на «4» -11.

$$\text{Эф} = 0,27 = \text{ЭФ}_a$$

Высокая эффективность деятельности преподавателя первым (высшим) уровнем требований, а переход ко второму и, тем более, к третьему уровню ведёт к снижению общей эффективности этой деятельности, несмотря на кажущееся благополучие во внешних показателях (отметках) – формальной оценочной эффективности.

Процент успеваемости на протяжении 3-х лет в среднем составляет 98,5%, постепенно увеличиваясь, в противоположность, к сожалению, уменьшается количество учеников, обучающихся на «5». Лучшим годом по проценту качества стал 2014 – 39,5 %, но к 2015 г. наблюдалось снижение на 4,2%. Анализируя показатель качества, в нашем примере учителя математики, отметим не наилучшие результаты, эффективность заняла третью позицию.

В настоящее время не все звенья образовательной системы школы в полной мере соответствуют требованиям модернизации образования, что сказывается на качестве начального образования.

Основные причины заключаются в следующем:

- отсутствие необходимого учебного оборудования;
- недостаточность финансовых средств для развития школы;
- несовершенство системы подушевого финансирования;
- недостаточно задействован потенциал городского комплекса, социальных партнеров, потребителей образовательных услуг, других заинтересованных структур;
- не всегда используются ресурсы эффективного управления, соорганизации различных служб;

- ослабление импульсов к саморазвитию школы из-за отсутствия системной интеграции, необходимой для развития школы ресурсов семьи, социальных партнеров;
- недостаточно рациональное использование имеющихся ресурсов и на этой основе повышение инвестиционной привлекательности школы .

Анализ анкет участников образовательного процесса позволил выделить в качестве важнейшей задачи, стоящей перед школой - укрепление ее материально-технической базы, которая является основой развития школы, повышения качества учебно-воспитательного процесса. Следовательно, в Программе развития необходимо предусмотреть систему мер по решению этой задачи.

Требует дальнейшего совершенствования материально-техническое обеспечение школы современным учебным и спортивным оборудованием, информационно-техническими средствами. Эту проблему можно решить при взаимодействии школы, семьи, социальных партнеров и целевых поступлений средств областного бюджета (субвенции).

Исследование сформированности компонентов учебной деятельности у младших школьников к концу обучения в 4-ом классе показало, что части учащихся (26%) не сформированы учебные действия: учебно-познавательный мотив, целеполагание, мотивация к учебной деятельности, умение планировать, собственно учебные действия, контроль, самооценка, следовательно, уровень самостоятельности у данной категории школьников низкий, отсутствует самостоятельность в учебной деятельности.

При высоком качестве и уровне обученности учащихся школы существует проблема, которая ярко проявляется при переходе в среднюю школу - несформированность основ учебной самостоятельности (умений учиться) у части младших школьников, которая напрямую связана с обозначенной выше проблемой. Данная проблема возникла из-за недооценки частью педагогов необходимости организации учебной деятельности на деятельностной основе, отсутствием практических умений построения

обучения на самостоятельной основе, системы повышения квалификации по данному вопросу.

Для решения этой проблемы учителям необходимо освоить новые технологии, методики по формированию самостоятельности младших школьников в учебной деятельности.

Необходимо образовательную деятельность школы направить на формирование у учащихся:

- познавательного интереса к учебной деятельности;
- умение определять цели собственной деятельности;
- умение находить рациональный способ достижения цели;
- умение контролировать и оценивать результаты собственного труда (самоконтроль, самооценка);

Опрос педагогов школы подтвердил большое желание учителей в овладении новыми информационными технологиями. Препятствием для внедрения данных технологий является отсутствием системного программного обеспечения для обучения учащихся начальной школы, цифровых образовательных ресурсов, включая интегрированные творческие среды и предметные инструменты, информационные источники. Необходимо продумать план повышения квалификации педагогов школы в других образовательных центрах и непосредственно на рабочем месте.

Представим полученные результаты в SWOT- анализе со стратегиями дальнейшего развития (табл. 2.10).

Таблица 2.10- SWOT-анализ

Сильные и слабые стороны	Возможности	Угрозы
1	2	3
<p>Сильные стороны</p> <p>1.Высококвалифицированный педагогический состав;</p> <p>2.Практическое отсутствие конкурентов;</p> <p>3.Долгое и стабильное существование на рынке образовательных услуг</p>	<p>Возможности</p> <p>1.Возможность занять лидирующее положение на рынке образовательных услуг;</p> <p>2.Возможность увеличения численности персонала;</p> <p>3.Расширение диапазона возможных услуг;</p> <p>4.Увеличение привлеченных денежных средств для дальнейшего развития</p>	<p>Угрозы</p> <p>1.Снижение конкурентоспособности;</p> <p>2.Уход квалифицированных специалистов;</p> <p>3.Снижение успеваемости обучающихся</p> <p>4.Неблагоприятные изменения законодательства</p>
	<p>СИВ</p> <p>1.Повышение качества учебно-воспитательного процесса;</p> <p>2.Удержание лидирующего положения;</p> <p>3.Привлечение новых сотрудников</p>	<p>СИУ</p> <p>1.Обучение, переподготовка педагогов;</p> <p>2.Повышение качества преподавания</p>

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3
<p>Слабые стороны</p> <p>1.Слабая материально-техническая база отсутствие необходимого учебного оборудования;</p> <p>2.Недостаточность финансовых средств для развития школы;</p> <p>3. Несовершенство системы подушевого финансирования;</p> <p>4.Недостаточно задействован потенциал городского комплекса, социальных партнеров, потребителей образовательных услуг, других заинтересованных структур</p>	<p>СЛВ</p> <p>1.Укрепление материально-технической базы;</p> <p>2.Взаимодействие с социальными партнерами;</p> <p>3.Привлечение дополнительных поступлений средств областного бюджета (субвенции), средств спонсоров</p>	<p>СЛУ</p> <p>1.Эффективное использование ресурсов;</p> <p>2.Повышение уровня образования;</p> <p>3.Повышение мотивации педагогов</p>

Таким образом, в ходе проведенного исследования выделены следующие противоречия, разрешение которых приведет к качественному изменению школы. Это противоречия между:

- потребностью родителей в общественном управлении школой и недооценкой администрации, педагогического коллектива возможностей родителей, социальных потребителей образовательных услуг;
- необходимостью сохранения и укрепления здоровья учащихся и применением для оценки результатов учебного труда балльной отметки, низкой мотивацией учащихся, педагогов, родителей на формирование ценности здорового образа жизни;
- необходимостью применения современных педагогических технологий (в том числе и информационных) и недостаточной подготовкой педагогических кадров к использованию информационных и коммуникативных технологий в учебной деятельности.

2.2 Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива СОШ № 1

Основной целью социально-педагогического процесса является воспитание (образование, обучение и. т. д.) личности с определенными социокультурными качествами. Главным заказчиком в этом процессе является общество, а исполнителем — вся система образования и воспитания. Поэтому на макроуровне противоречия и конфликты в социально-педагогическом процессе возникают между системой образования и обществом (рис. 2.2).

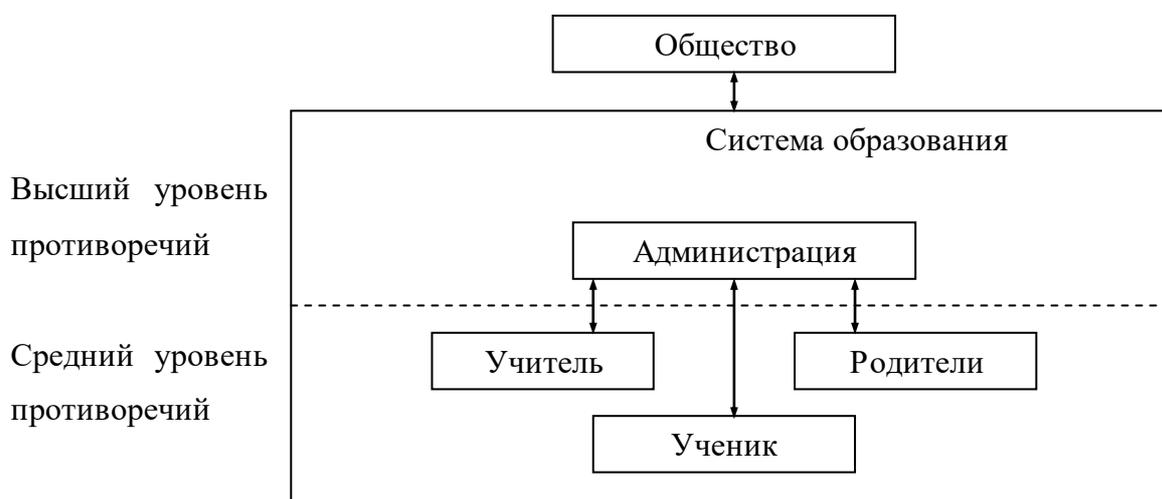


Рисунок 2.2- Схема линий противоречий в системе образования.

На среднем уровне линии противоречий проходят:

- между администрацией (разного уровня руководством в системе образования) с одной стороны и учителями (преподавателями) с другой;
- между администрацией и родителями;
- между администрацией учебных заведений и учащимися.

На нижнем уровне противоречия проходят по линиям «учитель — ученик» и «родитель — ученик». Все вышеперечисленные конфликты можно условно отнести к вертикальным конфликтам.

Педагогическая сфера представляет собой совокупность всех видов целенаправленного формирования личности, а ее сутью является деятельность по передаче и освоению социального опыта.

В ходе данного исследования было опрошено 20 учителей, 6 человек АУ, 7 человек рабочих, учеников 40 человек, родителей 40 человек.

Для исследования возникновения педагогических конфликтов использовались: методы ранжирования, методы опроса, анкетирования, метод ЦОЕ, метод К.Томаса, опросник Фидлера, экономико-расчетный метод.

1) «Учитель-ученик»:

1. Метод ранжирования позволяет выявить качества наиболее значимые для проведения определенного исследования.

Таблица 2.11 - Положительные качества учителей, проявляющиеся в педагогическом общении (ранжированный ряд).

Место в ранжированном ряду	Нравственные качества учителей	Количество учеников в абсолютных цифрах	Количество учеников в %
1	Доброта	9	22,5
2	Любовь к детям	2	5
3	Самообладание	5	15
4	Справедливость	2	5
5	Внимательность к детям	1	2,5
6	Отзывчивость	1	2,5
7	Чуткость	-	-
8	Жизнерадостность	3	7,5
9	Общительность	-	-
10	Бесконфликтность	3	7,5
11	Требовательность	-	-
12	Человечность	-	-
13	Доброжелательность	4	10
14	Обаятельность	-	-
15	Профессиональная компетентность	2	5
16	Терпимость, терпение	-	-
17	Вежливость		
18	Простота	3	7,5
19	Эрудиция	-	-
20	Честность	3	7,5
21	Трудолюбие	1	2,5
Итого	-	40	100

Из таблицы 2.11 видно, что все верхние места ранжированного ряда заняли подлинно гуманистические нравственные качества. Большинство детей считают, что учитель должен быть, прежде всего, добрым (22,5 %) и быть эмоционально выдержанным, то есть не срывать и не кричать на детей (15 %)

Исследование показало, что ученики хотят видеть в своих учителях не только носителей знаний, но людей, обаятельных, терпимых, неунывающих, с чувством юмора. В процессе исследования были выявлены негативные качества учителей, по мнению учащихся, таблица 2.12.

Таблица 2.12 -Негативные качества учителей (ранжированный ряд)

Место в ранжированном ряду	Нравственные качества учителей	Количество учащихся в абсолютных числах	Количество учащихся в %
1	Некорректное отношение к учащимся	6	12,3
2	Неуважительное отношение к личности учащегося, унижение его достоинства	10	25
3	Несправедливость	12	30
4	Несдержанность	5	12,5
5	Бестактность	1	2,5
6	Равнодушное отношение к преподаваемому предмету	6	15
Итого	-	40	100

Из таблицы 2.12 видно, что грубость, бестактность, несправедливость, унижение достоинства личности учащихся и тому подобные отклонения проявляются у учителей. Наибольшее количество учащихся отметили такие негативные качества как: неуважительное отношение 25 %, несправедливость 30 %.

Следовательно, случаи отклонения от норм нравственного поведения у детей учитель не склонен объяснять противоречиям его внутреннего развития, психологическими трудностями подросткового возраста и тем более некорректностью собственных педагогических действий, хотя именно для такого объяснения имеются достаточно серьезные основания: отклоняющееся от предъявляемых учащимися нравственных требований поведение самого учителя.

2. Ученикам было предложено написать мини-сочинение 5-7 предложений, характеризующих идеального на их взгляд учителя и учителей работающих с детьми в данный момент.

Из анализа анкет-сочинений следует вывод, что ученики нуждаются в учителе добром, чутком, справедливом, любящем детей, то есть в учителе гуманистической направленности, а не в авторитарном учителе с силовыми

методами, какими многие дети показали большинство учителей. Дети ждут от учителя поддержки и помощи.

3. Создание проблемных ситуаций

Преподавание требует огромного эмоционального напряжения, но усталость от трудной работы и раздражение - вовсе не одно и то же. Были рассмотрены вопросы о том, почему же учитель испытывает подобные негативные чувства.

Рассмотрим ситуации, в которых проблема принадлежит учителю. Дополнительные ключи - ощущения и чувства, переживаемые преподавателем: раздражение, фрустрация, гнев, возмущение, общее ощущение дискомфорта, головная боль и т. п.

По результатам проведенного опроса, были выявлены следующие причины конфликтов:

Основные ситуации, когда проблема принадлежит учителю (из ответов учителей):

- ученик рисует на парте;
- некоторые учащиеся прерывают мои объяснения на уроке;
- школьники сорят в классе;
- ученик постоянно опаздывает на урок и дезорганизует работу класса;
- школьники портят учебные пособия
- школьник отрывает у меня слишком много времени, сплетничая о своих одноклассниках;
- школьники громко разговаривают на уроке и мешают учителю.

Данные факторы оказывают значимое и конкретное воздействие на педагога, вызывая у него отрицательные эмоции. Такое поведение учащихся находится явно за линией приятия и является проблемой учителя. Основные проблемы учащихся отражены в таблице 2.13

Таблица 2.13 - Распределение ответов учащихся на вопрос «Если у тебя бывают конфликты с учителями, то каковы причины этих конфликтов?»

причин конфликтов с учителями	Ответы, %
1. Выполнение-невыполнение главной социальной функции (роли) учащегося	
Пропуски занятий, опоздания	22,5
Мое поведение в школе	6
Моя успеваемость	6
2. Отношение к учителям, их профессиональным действиям и свойствам личности	
Несправедливо ставят оценки	14,5
Скучные уроки	10
Мне не нравятся некоторые предметы	10
Непонятно объясняют материал	12,5
Несовременные взгляды учителей	7,5
3. Поведение учащихся, обусловленное особенностями их личности (собственным «Я»), защита круга друзей	
Мой характер	4
Курение и тому подобное	2
Мой внешний вид: прическа, одежда и др.	5
Несправедливость к моим друзьям	-

Из таблицы 2.13 видно, что большинство конфликтов по мнению учеников возникает из-за пропуска занятий или опозданий 22,5 %, несправедливо поставленных оценок 14,5 %, непонятного объяснения материала 12,5 %.

2) «Учитель-учитель», «учитель-администратор»:

1. Метод опроса. Было опрошено 20 учителей общепредметников, 6 человек администрации (завучи, директор).

Для выявления возникновения конфликтов по данным направлениям были использованы: метод опроса, метод ранжирования, результаты представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Основные причины конфликта в коллективе

Причина конфликта	Выбор
Неудовлетворенность материальным вознаграждением	11
Неудовлетворенность организацией учебного процесса	9
Большое количество общественной, не оплачиваемой работы	12
Неуважительное отношение к сотрудникам со стороны администрации	15
Большое количество «неформальных лидеров», диктующих свои условия	11
Перекладывание чужих обязанностей на учителей	4
Неудобное расписание занятий;	13
Неэффективное использование ресурсов, рабочего времени	6
Разногласия между старшим и младшим поколениями в организации учебного процесса	2
Эмоциональная неуравновешенность, нетактичное отношение друг к другу	8
Неравномерное распределение педагогической нагрузки	18
Административные и финансовые злоупотребления, несправедливое распределение	15

Из таблицы 2.14 видно, что наибольшим поводом для конфликта выступает неуважительное отношение руководства (авторитарный стиль). Наибольшее число конфликтов в учительской среде вызывает проблема учебной нагрузки. 87% учителей считают ее главной причиной внутришкольных конфликтов, при этом их не устраивает, примерно в одинаковой мере, как избыток, так и недостаток учебной нагрузки. Напряженную обстановку и конфликты в школьных коллективах также создают необоснованные, по мнению значительной части учителей (65,3%), льготы и привилегии, которыми пользуются определенные категории сотрудников.

2. Для выявления причин неудовлетворенности, была дана оценка условиям труда при которых работают педагоги СОШ № 1. Общий

коэффициент условий труда составляет 71%, следовательно, можно сделать вывод, что условия труда в школе не соответствуют нормам и должны как можно больше быть улучшены, ведь от условий труда напрямую зависят многие показатели: качество образования, общая выработка и т.д.

Таблица 2.15 – Условия труда, сложившиеся в организации

Коэффициент	Норматив	Факт	Значение коэффициента
1. Организации рабочих мест:	-	-	0,72
- планирование рабочих мест (наполняемость классов)	5	5	1
- обеспеченность служебными помещениями	5	5	1
- устройство служебных помещений	5	4	0,8
- состояние служебной мебели	5	2	0,4
- обеспеченность учебными материалами	5	2	0,4
2. Санитарно-гигиенических условий:	-	-	0,7
- освещённость рабочих мест	5	4	0,8
- температурный режим	5	2	0,4
- цветовое оформление	5	4	0,8
- тишина	5	4	0,8
3. Условий труда	-	-	0,71

Примечание: 5-отлично; 4-хорошо; 3-удовлетворительно; 2-неудовлетворительно.

Хронометражные наблюдения рабочего времени учителей установили, что при шести-семи часовом рабочем дне педагог находится в среднем 79% рабочего времени в рабочей позе «стоя». Голосовая нагрузка составляет 3,5-4 часа в день. Фактическая продолжительность рабочего дня составляет от 10 до 12 часов ежедневно (с учетом работы на дому при подготовке к занятиям и проверке тетрадей).

3. В процессе исследования была дана оценка удовлетворенности учителей социально-психологическим климатом в коллективе и своей работой. Тест представлен в приложении В.

В ходе тестирования были выделены следующие положения:

- Большинство учителей довольны собой, как учителем, 86%

- Отношения между коллегами охарактеризовали, как прохладные 47% опрошенных, как искренне теплые 26%; в отношениях между педагогами и администрацией лидируют позиции прохладные 44% и враждебные 27%.
- Большое количество тестируемых отметило, что на их поведение в школе оказывают влияние личные проблемы и переживания 32%.

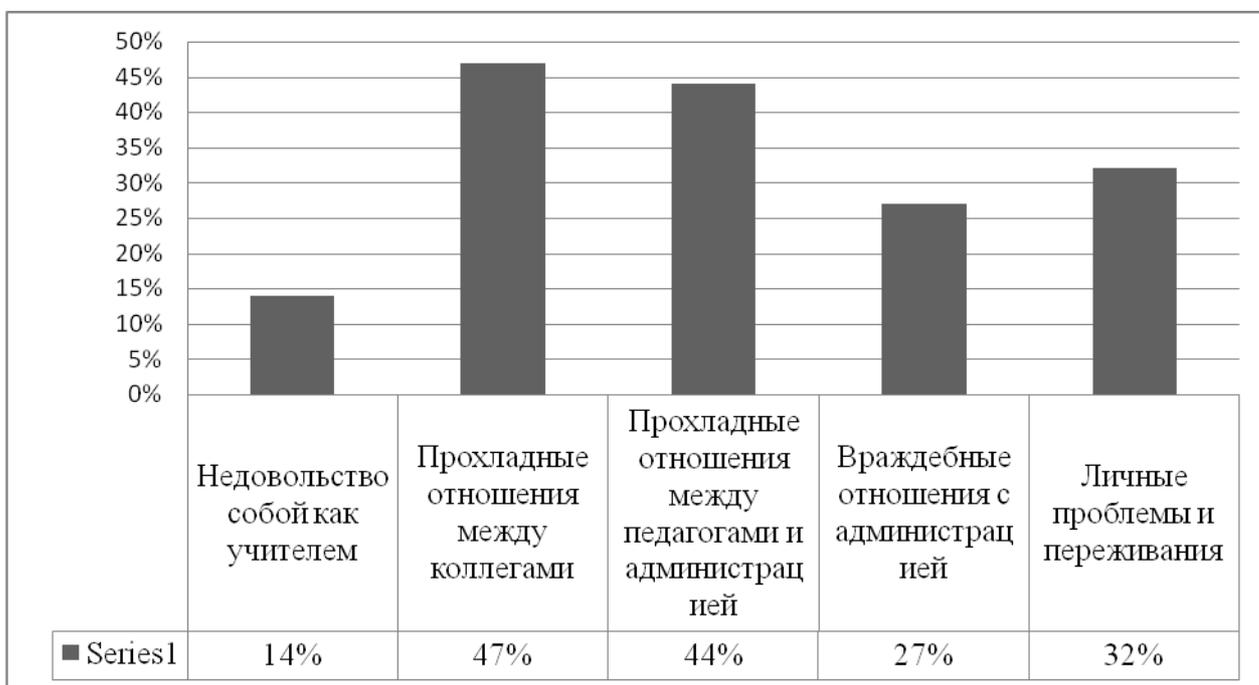


Рисунок 2.3 - Факторы неудовлетворенности, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.

4. Исследование отношений и общения в системе «педагог-коллеги» осуществлялось с помощью методики Фидлера (Приложение Г). В ходе данного исследования была создана карточка обобщенных показателей, т.е. выбор наибольшего количества ответов респондентов по определенному пункту. Данные представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Профиль отношений в педагогическом коллективе

Положительно	1	2	3	4	5	6	7	8	Отрицательно
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность
7. Взаимоподдержка									7. Недоброжелательность
8. Увлеченность									8. Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность

Все педагоги, принимавшие участие в исследовании были отнесены к двум уровням оценки социально-педагогического климата. Учителя первого уровня (меньшее число респондентов) оценивают психологический климат в коллективе как благоприятный (итоговый показатель находится в диапазоне от 10 до 35 баллов), а педагоги, отнесенные ко второму уровню, как неблагоприятный (диапазон от 36 до 80 баллов) - большинство опрошенных.

5. «Методика изучения психологического климата коллектива». (Приложение Д)

Данная методика позволяет определить, как проявляются перечисленные в ней свойства психологического климата в группе. Испытуемому необходимо выставить ту оценку, которая, по его мнению, соответствует истине.

Если S равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида; если S более 25, то психологический климат благоприятен; если S менее 25 – климат неустойчиво благоприятен : $S=19-28= -9$.

Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле:

$$C=S/M, \quad (2.7) [34]$$

$$C=-9/26=-0,34$$

где M – число членов группы.

Таблица 2.17-Количественные процентные показатели методики «Изучение психологического климата коллектива»

Психологический климат в коллективе	Количество педагогов и АУ	% педагогов и АУ
Неустойчивый благоприятный	9	35
Благоприятный	0	0
Неблагоприятный	17	65

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

$$n(C-)/M*100\%, \quad (2.8) [34]$$

где n (C-) – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный,

M – число членов группы

При диагностике ответов учителей и административных работников по методике «Изучение психологического климата коллектива», получили, что 65% респондентов считает климат в своей группе неблагоприятным (17/26*100%), 35% опрошенных отдали предпочтение неустойчивому благоприятному психологическому климату. Ни один педагог не считает климат в своей группе благоприятным.

6. ЦОЕ – ценностно-ориентационное единство, один из основных показателей сплочённости группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок её членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Вопросы аналогичны предыдущей методике. Методика предназначена для изучения ценностно-ориентационного единства группы. Основополагающим методом исследования является тестирование (Приложение Е). Ответы сводятся в общую таблицу.

Для определения ориентировочного уровня ЦОЕ надо вычислить процент совпадения мнений по каждому суждению по формуле:

$$C = 100 * K / p (\%), \quad (2.9) [63]$$

где p – число опрашиваемых,

K – количество совпавших мнений по данному суждению.

В процессе исследования было выявлено, что в педагогическом коллективе ЦОЕ (C) составляет 60%).

$C=2400/40=60\%$ (средний уровень сплоченности)

Данный показатель говорит о том, что в педагогическом коллективе преобладает выраженный неблагоприятный психологический климат.

7. Процедура исследования основана на методе экспертной оценки состояния межличностных отношений членов обследуемого коллектива. В качестве экспертов выступали сами же члены коллектива, в котором проводилось исследование (Приложение Ж).

Таблица 2.18- Результат обработки полученных данных

Показатель	Кол-во	Причины	
		наименование	кол-во
Число пар с двусторонним конфликтом	121	Плохая организация труда	74
		Неудовлетворенность мотивацией	47
Число пар с односторонним конфликтом	34	Неудовлетворенность этикой	28
		Внутриличностные противоречия	6
Итого	155	-	155
Число бесконфликтных пар	170	-	325

1) экспертный коэффициент групповой конфликтности (K_1), который рассчитывался по формуле:

$$K_1=2N/n(n-1), \quad (2.10) \quad [6]$$

$$K_1=2*121/26(26-1) = 0,37$$

где n — общее число членов группы,

N — число таких пар в коллективе, которые были отмечены как конфликтные не менее чем 50% других членов группы, выступавших в данном случае как эксперты

2) Коэффициент групповой конфликтности по данным непосредственных участников конфликтов:

$$K_2 = 2N_k / n(n-1), \quad (2.11) \quad [6]$$

$$K_2 = 2 * 155 / 26(26-1) = 0,48$$

N_k — число таких пар, взаимоотношения в которых по данным одного (или обоих) их участников обозначены как конфликтные;

n — число членов группы

3) Коэффициент «сокрытия» конфликта его участниками:

$$K_3 = 2N_c / n(n-1), \quad (2.12) \quad [6]$$

$$K_3 = 2 * 17 / 26(26-1) = 0,05$$

где N_c — число конфликтных пар, отмеченных 50% экспертов, но не отмеченных ни одним из членов этих пар.

В ходе проведенного исследования выявлено, что уровень конфликтности внутри коллектива составляет 37-48%, средний уровень конфликтности в коллективе составляет 43%, что является достаточно высоким значением, при этом количество скрытых конфликтов равно 5%. Это говорит о том, что большинство конфликтов явные, происходят на виду у всего коллектива, учащихся, что негативно отражается на психологической обстановке в школе.

3) «Учитель-родители»:

Исследование было проведено также между родителями обучающихся. Родителям было предложено, изложить причины, вызывающие конфликты по их мнению в письменной форме, таблица 2.19

Таблица 2.19 – Причины конфликтов (мнение родителей учащихся)

В процентах

Причина	Родители учащихся 1-4 класса	Родители учащихся 5-9 классов	Родители учащихся 10-11 классов	Среднее количество выборов
Нежелание оказать материальную помощь школе	43	30	24	32,3
Взаимное неуважение и недопонимание	22	20	18	20
Провокации со стороны ребенка	15	30	32	26

Продолжение таблицы 2.19

Плохая успеваемость ребенка	15	15	20	16,7
Нежелание «слушать» и «слышать»	5	5	6	5
Всего	100	100	100	100

Из таблицы 2.19 видно, что основными причинами, вызывающие конфликты являются: нежелание оказать материальную помощь 32,3 %, провокации со стороны ребенка 26% и взаимное неуважение и недопонимание между учителями и родителями учеников 16,7%.

На линии взаимодействия «учитель — родитель» главным объектом возникновения конфликтов является ученик. Учителя, как правило, обвиняют родителей в самоустранении от процесса обучения и воспитания детей, а родители, в свою очередь, обвиняют учителей в предвзятом отношении к их ребенку и/или в некомпетентности.

Конфликты типа «ученик — родители» в основном сводятся к следующим причинам:

–плохая учеба детей: мало занимаются уроками дома, много гуляют или смотрят телевизор, прогуливают уроки в школе и т. д.;

–взаимное непонимание детей и родителей;

–грубость, несдержанность в отношениях;

–борьба ребенка за самостоятельность, расцениваемая родителями, как непослушание;

–невыполнение детьми просьб и поручений родителей;

–неблагоприятная социально-психологическая обстановка в семье (пьянство, конфликты между родителями).

Наиболее критическим фактором во взаимоотношениях родителей и детей является то, как разрешаются конфликты. К несчастью, большинство родителей пытается разрешить их, используя только два основных подхода — применяя власть и сдаваясь воле ребенка, оба эти метода неэффективны и вредны как для ребенка, так и для взаимоотношений самих по себе.

2.3 Исследование процесса управления конфликтами

Для управления конфликтными ситуациями собирается школьное собрание, на котором присутствует директор или же его заместители, а так же непосредственно конфликтующие стороны. Методом собеседования и анализа сложившейся ситуации, высказываются мнения и предложения участников о способах урегулирования данной проблемы.

Так же при возникновении конфликтных ситуаций к решению проблемы подключается школьный психолог. Первоначально всегда проводятся беседы, помогающие определить причины возникновения конфликта, его сущность и т.д. Затем анализируя обстановку, психолог дает рекомендации, помогающие разрешить конфликт или какие-либо возникшие недопонимания. Так же используются следующие методы: анкетирование, наблюдение, метод социометрического анализа. При применении метода социометрии члены коллектива получают инструкцию, в которую заложен социометрический критерий-основание для взаимных эмоциональных отношений. Исходя из заданного критерия, участникам предлагается высказаться о друг друге, осуществить взаимные выборы или отклонения, задаются специальные вопросы, отвечают на которые в письменной форме, по желанию анонимно. Затем полученные результаты обрабатываются и анализируются. Но, к сожалению, полученные результаты часть не предоставляются опрошенным и зачастую остаются у психолога, что не дает никаких положительных

результатов. Это большой недочет, так как соответственно не принимаются должные меры по разрешению спорных вопросов.

Стратегия преодоления конфликтов, используемая сотрудниками школы была проанализирована с помощью опросника «Стратегии поведения в конфликте К.Томаса» (Приложение 3). Данные об используемых методах разрешения конфликта представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Стратегии поведения сотрудников школы в конфликтных ситуациях в процентах

Контингент работников	Стратегии				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступчивость
Учителя	1	24	45	14	16
Администрация	33	33	-	33	-
Технический персонал	3	26	35	8	28
Итого	37	83	80	55	44

Было выявлено, что большинство учителей придерживаются тактики сотрудничества и компромисса, что является благоприятным результатом в разрешении конфликта, однако ответы со стороны администрации являются не столь положительными: к соперничеству прибегают 33% опрошенных, к избеганию так же 33%, к компромиссу не готов ни один из опрошенных, что выявляет авторитарный стиль руководства. Наглядно результаты таблицы представим на рисунке 2.4.

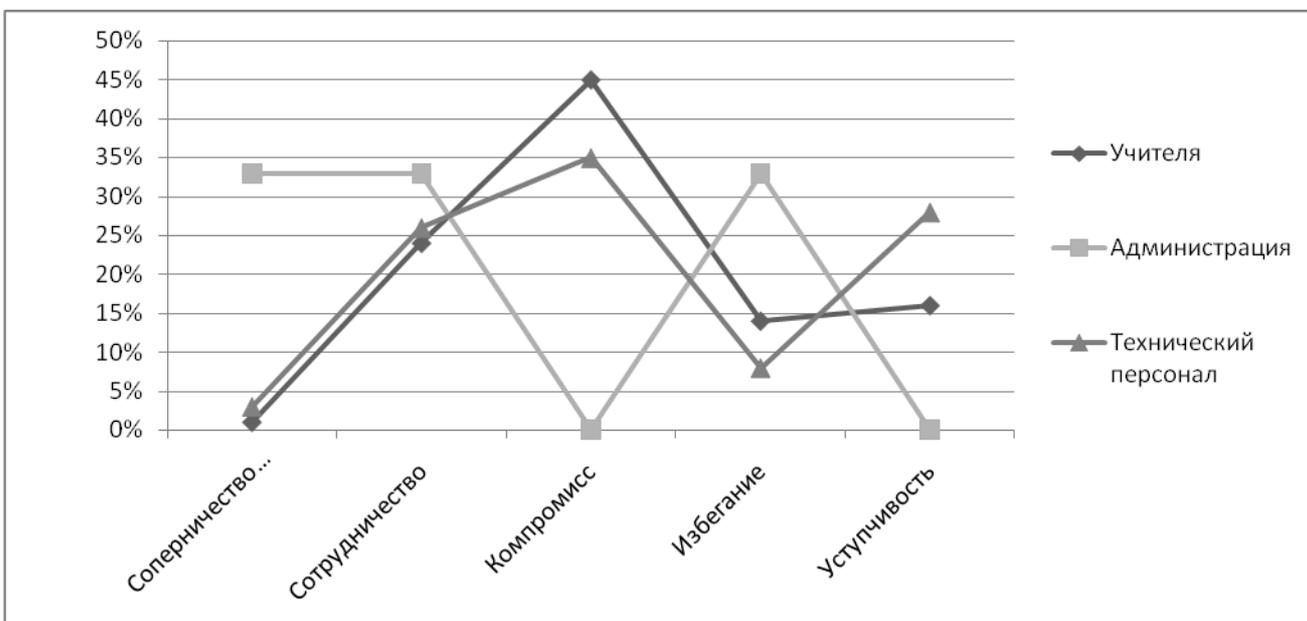


Рисунок 2.4 - Сложившаяся тактика преодоления конфликтов в коллективе.

Исходя из полученных данных, необходимо отметить, что преподавателям низкого уровня конфликтности характерны такие особенности, как использование стиля сотрудничества в разрешении конфликта, стиля компромисса, в меньшей степени – стиля уклонения, в то время как испытуемые среднего уровня конфликтности, наоборот, чаще используют стиль уклонения, реже компромисс и сотрудничество. Достаточно высокий показатель характеризует преподавателей низкого уровня конфликтности как скромных, робких, застенчивых, более эмоционально сдержанных.

В то же время, преподаватели низкого уровня конфликтности хуже работают в стрессовых ситуациях, в которых испытывают напряжение. У них, как правило, занижена самооценка, они обидчивы и в неудачах, в первую очередь, обвиняют себя, в то время как испытуемые среднего уровня конфликтности лучше осознают требования действительности, не скрывают от себя собственных недостатков, чувствуют себя хорошо приспособленными к жизни.

Для оценки эффективности педагогического управления межличностными конфликтами учеников в общеобразовательной школе осуществлялось отслеживание динамики объективных критериев:

- 1) выбор способов, используемых для выхода из конфликтной ситуации;
- 2) число межличностных конфликтов, а также количество эпизодов межличностных конфликтов учеников.

Ученикам было предложено выбрать из списка способов поведения педагогов в конфликте, а так же методах разрешения наиболее подходящие, которые используются учителями, на их взгляд, в школе. Приведем ответы учеников о выборе способов, используемых учителями для выхода из конфликтной ситуации. Данные представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Фиксирование способов, используемых учителями для разрешения конфликта

№	Способы, используемые для выхода из конфликта	Ответы учащихся, в %
1	Вызов родителей в школу	11
2	Обращение к администрации школы	23
3	Вызов на педсовет	3
4	Игнорирование проблемы	10
5	Острая публичная негативная оценка	4
6	Репрессивные санкции (удаление из класса, снижение отметки за поведение, за ответ)	12
7	Общественное мнение коллектива класса	9
8	Индивидуальная беседа	5
9	Переговоры	2
10	Публичная похвала	2
11	Публичное замечание	8
13	Публичное извинение	1
14	Публичная беседа, публичное убеждение	2
15	Увеличение дистанции в общении учителя с учащимися	8
	Всего	100

В разрешении конфликтов типа «учитель — ученик» явно преобладают репрессивные методы. 66,7% учителей-респондентов пресекают конфликты с учащимися путем наложения на них различных санкций (самостоятельно, с помощью родителей, через администрацию); 50% — разрешают конфликты

методом проведения индивидуальной работы с учащимися; 19,4% — в урегулировании конфликтов учитывают индивидуальные и возрастные особенности учащихся; 11,1% — стараются не замечать возникшей конфликтной ситуации.

В конфликте «учитель — ученик» нередко родители, защищая своего ребенка, вступают в конфликт с учителем. Но значительно чаще учитель и родители объединяются для совместных действий против ученика.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что одной из главных причин повышенной конфликтности является существующая авторитарная структура управления педагогическим процессом.

Особенно велика роль учителя в тех случаях, когда в ходе педагогического процесса образуется конфликтный треугольник «учитель — ученик — родитель». В таком случае возможно возникновение следующих вариантов конфликта:

- учитель в союзе с родителями действуют против ученика;
- родители с учеником — против учителя;
- учитель с учеником — против родителей;
- все — против всех и каждый за себя.

Если конфликт не удастся урегулировать своевременно, то в него могут быть вовлечены новые участники, например, администрация учебного заведения, которая может занять либо позицию арбитра в конфликте, либо встать на защиту одной из сторон, и тогда число возможных вариантов развития конфликта значительно увеличится. При любом варианте развития конфликта задача педагога состоит в том, чтобы превратить противодействие сторон во взаимодействие, деструктивный конфликт — в конструктивный.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В МОУ СОШ № 1, П. БУРЕВЕСТИК

3.1 Социальные направления по повышению конфликтологической компетентности учащихся и педагогов

На основании проведенного исследования были выявлены существенные недостатки в управлении конфликтами в СОШ № 1. Для того, чтобы предотвратить появление конфликтов, необходимо знать как, почему, когда они возникают, и что нужно сделать для их разрешения. Поэтому руководству школы необходимо овладеть методами работы с конфликтами. Выбор стратегии поведения в первую очередь определяется расстановкой сил и позиций. В любом случае необходимо учитывать, что разрешению конфликтов мешают: эмоции, нежелание слушать другую сторону, оценка конфликта как неразрешимого, уход от переговоров и т.п.

Конфликты можно не только предупреждать, разрешать, но и прогнозировать. Для этого требуется анализ и осмысление основных компонентов конфликта: проблемы конфликтной ситуации; участников конфликта; инцидента, провоцирующего конфликт.

Хорошее владение технологиями управления и разрешения конфликтов дает возможность педагогу создавать направленный конфликт. Например, педагог может спровоцировать в учебной группе конфликт по поводу успеваемости или дисциплины. Вовлекая своих подопечных в разрешение конфликтной ситуации, он активизирует их деятельность и добивается желаемых результатов.

Концепция воспитания конфликтологической компетентности учащихся предполагает несколько уровней реализации.

1. Уровень содержания образования: введение в учебный план конфликтологического учебного курса за счет регионального или школьного компонента, использование потенциала гуманитарных предметов (особенно

истории и литературы), выделение конфликтологической проблематики в литературных сюжетах, исторических событиях, превращение урока в среду воспитания конфликтологической компетентности;

2. Технологический уровень: использование интегративных и диалоговых технологий обучения как условия формирования поликультурного сознания. Возможности отдельных гуманитарных предметов, в том числе и новой дисциплины – конфликтологии, – значительно возрастают при условии организации интегрального гуманитарного образовательного пространства, которое способствует созданию целостного представления о конфликте. Интеграция гуманитарных дисциплин создает целостный образ культуры, поэтому обладает и мыследеятельностным, и аксиологическим, и эмоциональным потенциалом, формирует поликультурное сознание. Использование диалога и как принципа построения учебного содержания (открытость, коллизийность, проблемность, творческий характер, жизненная контекстность, антитезное представление учебного материала), и как эвристического приема, организующего взаимодействие педагога и учеников в процессе обучения, способствует воспитанию таких личностных качеств, как толерантность, уважение к позиции собеседника, умение отстаивать свою точку зрения, потребность в конструктивном взаимодействии с людьми.

3. Уровень управления педагогическим процессом: создание школьной конфликтологической службы, выполняющей диагностическую, профилактическую, коррекционную функции. Первая функция предполагает характеристику психологической атмосферы в школьном коллективе, определение конфликтогенных участков педагогического процесса посредством организации конфликтологического мониторинга. Профилактическая функция сводится к предупреждению конфликтного поведения за счет воспитания толерантности, уважения к чужому мнению, эмпатии. Эта функция реализуется в ходе обучения школьному медиаторству, организации дискуссионного клуба, проведения коммуникативных тренингов, тематических вечеров, ролевых игр и др. Третья функция связана с

разрешением возникших конфликтов, переводением их в конструктивное русло и предусматривает следующие способы управления конфликтами: психологические (психологическое консультирование, групповая психотерапия) и педагогические (метод перестройки ситуации; трансформация образа ситуации, имеющегося у сторон; метод перестройки мотивационной сферы и сознания).

В ходе проведенного анализа возникновения конфликтов и стратегий их преодоления во 2 главе, можно разработать программу развития школы, в которой найдут отражения мероприятия, способствующие улучшению социально-психологического климата в организации и снижению возникновения конфликтных ситуаций.

3.2 Рекомендации по совершенствованию управления конфликтами

При любом варианте развития конфликта задача педагога состоит в том, чтобы превратить противодействие сторон во взаимодействие, деструктивный конфликт — в конструктивный. Для этого необходимо проделать ряд последовательных операций по управлению конфликтами:

1. Добиться адекватного восприятия оппонентами друг друга. Конфликтующие люди (особенно дети), как правило, недружелюбно настроены по отношению к оппоненту. Эмоциональное возбуждение мешает им адекватно оценивать ситуацию и реальное отношение оппонента к ним лично. Контролируя свои эмоции, педагогу необходимо снизить эмоциональное напряжение в отношениях с учеником, родителем, коллегой. Для этого можно использовать следующие приемы:

- не отвечайте на агрессию агрессией;
- не оскорбляйте и не унижайте оппонента ни словом, ни жестом, ни взглядом;
- дайте возможность оппоненту высказаться, внимательно выслушав его претензии;

- старайтесь выразить свое понимание и соучастие в связи с возникшими у оппонента трудностями;
- не делайте скоропалительных выводов, не давайте поспешных советов — ситуация всегда бывает гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд;
- предложите оппоненту обсудить возникшие проблемы в спокойной обстановке. Если обстоятельства позволяют, то попросите дать время, чтобы лучше обдумать полученную информацию. Пауза также будет способствовать снятию эмоционального напряжения.

Если в результате перечисленных действий удалось убедить оппонента, то можно переходить к следующему этапу урегулирования конфликта.

2. Диалог можно рассматривать и как цель и как средство. На первой стадии диалог — способ налаживания коммуникации между оппонентами. На второй — средство для обсуждения спорных вопросов и поиска взаимоприемлемых способов урегулирования конфликта.

Большинство привыкли к монологам, особенно в педагогическом процессе. Каждый стремится высказать свое, наиболее важное, но при этом, как правило, не слышит другого. В диалоге главное — не только говорить и слушать, но и услышать собеседника и быть услышанным.

Во время диалога желательно придерживаться правил:

- соблюдайте такт, корректность по отношению к оппоненту. Это должен быть разговор равного с равным;
- не перебивайте без надобности, сначала слушайте, а потом говорите;
- не навязывайте свою точку зрения, ищите истину вместе;
- отстаивая свои позиции, не будьте категоричны, умейте усомниться в самом себе;
- в своих доводах опирайтесь на факты, а не на слухи и чужие мнения; старайтесь правильно задавать вопросы, они являются основным ключом в поисках истины;

- не давайте готовых «рецептов» решения проблем, постарайтесь так построить логику рассуждений, чтобы оппонент сам находил нужные решения.

В ходе диалога оппоненты уточняют отношения, позиции, намерения, цели друг друга. Они становятся более информированными и лучше представляют сложившуюся конфликтную ситуацию. И если удалось выявить и обозначить конкретные источники и причины спора, то можно переходить к завершающему этапу урегулирования конфликта.

3. Взаимодействие — завершающий этап в урегулировании конфликта. По сути, взаимодействие включает и восприятие, и диалог, и прочие виды совместной (согласованной и несогласованной) деятельности и общения. Но здесь под взаимодействием понимается совместная деятельность всех оппонентов, направленная на разрешение конфликта.

В ходе взаимодействия оппоненты уточняют круг проблем и варианты их решения; распределяют виды работ; назначают сроки их выполнения и определяют систему контроля. Взаимодействие предполагает также дополнительные встречи, консультации, обмен мнениями и т. д.

Итак, адекватность восприятия конфликта, готовность к всестороннему обсуждению проблем, создание атмосферы взаимного доверия и совместная деятельность по разрешению существовавших проблем способствуют превращению деструктивного конфликта в конструктивный, а вчерашних оппонентов в сотрудников и даже друзей. Кроме того, успешно разрешенный конфликт способствует улучшению психологического климата в коллективе, росту взаимопонимания. Опыт, приобретенный в ходе разрешения конфликта, может быть успешно использован в других конфликтных ситуациях.

Ликвидировать противоречия, выявленные в ходе проблемного анализа во 2 главе, помогут приоритетные направления в развитии школы, обозначенные в программе развития в СОШ № 1 п. Буревестник на 2017 – 2021 гг. (Приложение И).

Программа развития включает:

- повышение качества начального общего образования через укрепление материально-технической базы учреждения, интеграцию науки и образовательно-воспитательной деятельности школы;
- изменение в подходах к оценке качества образования младших школьников; программно-целевое планирование деятельности;
- овладение педагогами новыми технологиями (включая информационные) воспитания и обучения;
- обеспечение безопасности, сохранения жизни и здоровья учащихся, педагогов;
- нравственное воспитание учащихся;
- общественный характер управления;
- проведение экспериментальных исследований по безотметочной системе обучения;
- информатизация учебно-воспитательного процесса;
- расширение спектра образовательных услуг;
- совершенствование экономических механизмов расходования бюджетных и привлеченных средств от предпринимательской деятельности.

В приложении представлены общешкольная здоровьесберегающая программа «Растишко» и «Здоровье», которые определяют основные направления деятельности школы по сохранению и укреплению здоровья участников образовательного процесса, программа нравственного воспитания «Ориентир», направленная на воспитание нравственных ценностей, которые дополняют Программу развития и являются ее составными частями. Комплексная программа «Здоровье»:

- а) установление административного контроля за условиями труда, уровнем организации учебно-воспитательного процесса, правового регулирования трудовой деятельности учителей;
- б) организация и оборудование для учителей кабинета психологической разгрузки и консультации психолога, задачей которого является снятие эмоционального напряжения, снижения уровня тревожности, невротизации,

депрессии, совершенствование коммуникативной компетентности посредством аутотренинга, социально-психологических тренингов;

в) организация на базе общеобразовательного учреждения физкультурно-оздоровительных секций с целью профилактики гиподинамии у учителей;

г) организация питания учителей в школе на льготных условиях;

д) активизация деятельности по формированию здорового образа жизни, здоровосберегающих технологий.

Для этой цели необходимо планирование, организация и осуществление диспутов, проведение лекций и семинаров по различным формам активного обучения принципам здорового образа жизни.

Программа для учеников «Растишко» предполагает внеурочные сборы по обсуждению проблем «здорового образа жизни» в старших классах и дополнительные уроки развития малышей: игры, творческие вечера, открытие дополнительных развивающих секций.

Так же был разработан план повышения квалификации педагогов на 2017 - 2018 учебный год, представленный в таблице 3.1

Таблица 3.1 - План повышения квалификации на 2017 - 2018г.г.

Месяцы	Период, дн	Финансирование, тнг.	Маркова О.Ю.	Макарова Т.А.	Киселева Г.В.
1	2	3	4	5	6
Январь 2018 г.	-	-	-	-	-
Февраль 2018 г.	-	-	-	-	-
Март 2018 г.	10	9000	г. Костанай, курсы повышения квалификации	-	-
Апрель 2018 г.	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6
Май 2018 г.	-	-	-	-	-
Июнь 2018 г.	10	9000	-	г. Костанай, курсы повышения квалификации	-
Июль 2018 г.	-	-	-	-	-
Август 2018 г.	-	-	-	-	-
Сентябрь 2018 г.	-	-	-	-	-
Октябрь 2017 г.	21	14000	-	-	г. Костанай ДВГГУ, курсы повышения квалификации
Ноябрь 2017г.	-	-	-	-	-
Декабрь 2017г.	-	-	-	-	-

Предполагается, что пройдут повышение квалификации 3 специалиста в 2017 - 2018 учебном году., для сравнения в 2016г. -2 чел., 2015г. - 1 чел., что, безусловно, положительно отразится на качестве преподавания.

Проведенное исследование показало большие временные затраты учителей на взаимодействие с администрацией, родителями, следовательно руководителям школы перспективно использование интернет-технологий, модернизация существующего Web-сайта для донесения информации с целью экономии временных затрат. Модернизация существующего сайта школы необходима по тем причинам, что данный сайт не работает в полной мере и не отвечает требованиям комфортности и надежности. Предложим простой и недорогой вариант организации обмена информацией и использования ресурсов сети на начальном этапе.

Расчет заработной платы учителя информатики, выполняющего создание школьного сайта, представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Выделение средств на модернизацию Web-сайта.

Ответственный исполнитель	Надбавка к основной зарплате, тнг.	Финансирование
Истомина Г.Н.	3000	Бюджетное

Ответственным исполнителем выбран учитель информатики за данный вид работы предполагается выделение 3000 тнг. добавка к основной зарплате единовременно.

Сайт школы создаётся с целью ознакомить его посетителей с образовательным учреждением, а так же для облегчения работы преподавателей (поиск документов, информации, общее взаимодействие и др.). Сайт состоит из пяти разделов: любимая школа, ученикам, родителям, учителям, электронный документооборот, новости.

В разделе «Любимая школа» можно прочитать стихи, песни, посвящённые школе, интересные высказывания выпускников и родителей, а также зарисовки на тему «Школа будущего». В этом разделе можно ознакомиться с историей школы, этапами и перспективами её развития.

Раздел «Ученикам» представляет информацию, полезную и интересную школьникам. Основные направления этого раздела – это учебная и досуговая деятельность. Раздел состоит из блоков: «Досуг», «Спорт», «Учёба», «Гордость школы», «Пресса».

Раздел «Родителям» содержит информацию, представляющую интерес родительской общественности. Блоки: «Попечительский совет», «Перспективы образования», «Образовательные траектории учеников», «Выражаем благодарность».

Раздел «Учителям» будет интересен прежде всего педагогам. Блок «Нормативная документация» содержит нормативно-правовые документы. Блок «Квалификация» поможет учителям и всем педагогическим работникам в повышении квалификации и прохождении аттестации, блок «Методическая копилка» познакомит педагогов с новинками в методике и практике конструирования уроков, диагностике и самоанализе урока. Блок «Самообразование» содержит ссылки на интернет-ресурсы, которые могут быть использованы учителями в самообразовании. Блок «Доска почёта» знакомит с лучшими учителями.

Раздел «Электронный документооборот» вариант организации документооборота тот же, который используется для обмена документами с вышестоящими организациями, а так же внутри школы - электронная почта. Последний раздел «Новости» знакомит всех посетителей с калейдоскопом событий, фотографиями.

Этапы разработки и развития сайта:

- 1) Разработка концепции сайта
- 2) Формирование творческой группы по работе с сайтом
- 3) Составление бизнес-плана по разработке и содержанию сайта
- 4) Администрирование сайта (наполнение, редактирование, периодичность обновления)
- 5) Мониторинг результативности работы и коррекция
- 6) Продвижение сайта в интернете.

Неудобное расписание занятий, отметили достаточно большое количество учителей, из этого следует, что для снижения конфликтности в данном аспекте необходима оптимизация расписаний занятий. На рисунке 3.3 предложена модель номинальной (нормативной) нагрузки учитывая продолжительность рабочей недели.

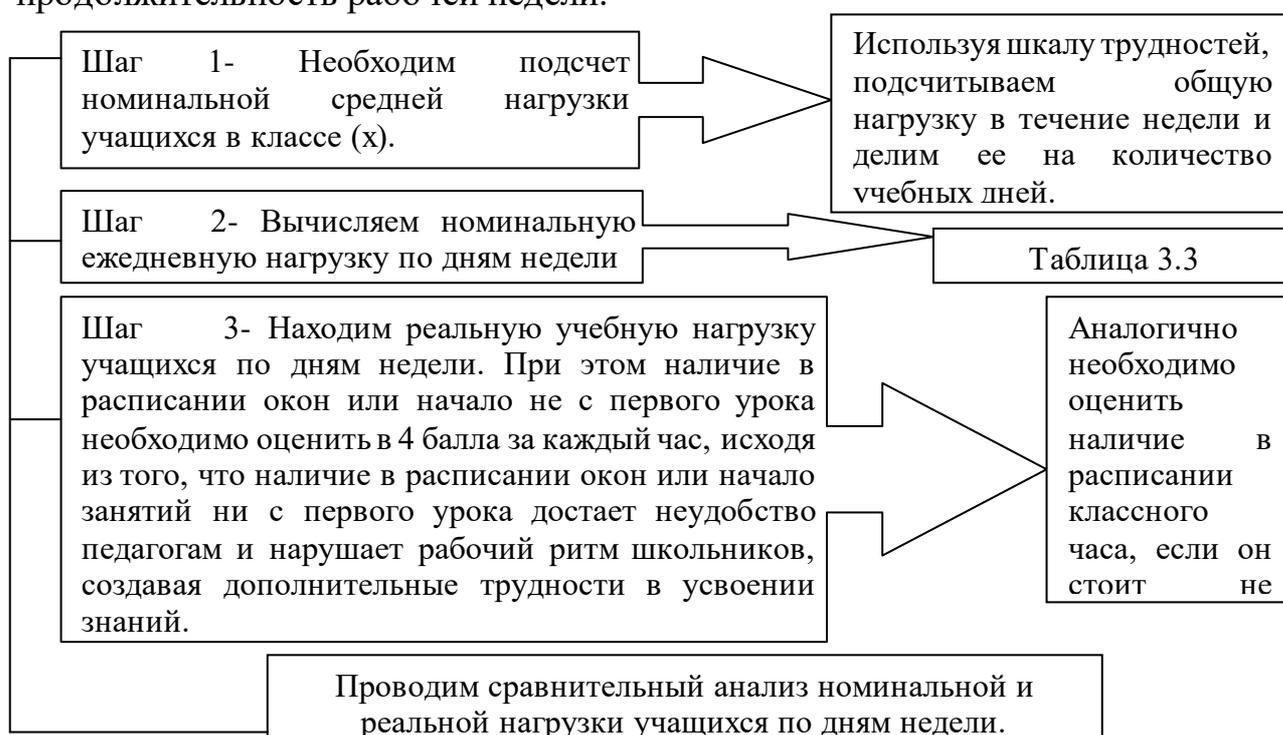


Рисунок 3.1 – Модель номинальной нагрузки сотрудников СОШ № 1

Таблица 3.3-Расчет номинальной (нормативной) нагрузки учащихся.

6-дневная учебная неделя					
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб
0,75 х	х	1,25 х	1,25 х	х	0,75 х
5-дневная учебная неделя					
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	
0,75 х	х	1,25 х	1,25 х	0,75 х	

Для расчета необходимо просчитать количество уроков за неделю с учетом окон и вычислить нагрузку в единицах на 1 учебный день.

$$X = \sum \text{ед} / \text{дн} \quad (3.1) \quad [12]$$

где $\sum \text{ед}$ - количество уроков,

дн – количество учебных дней в неделю.

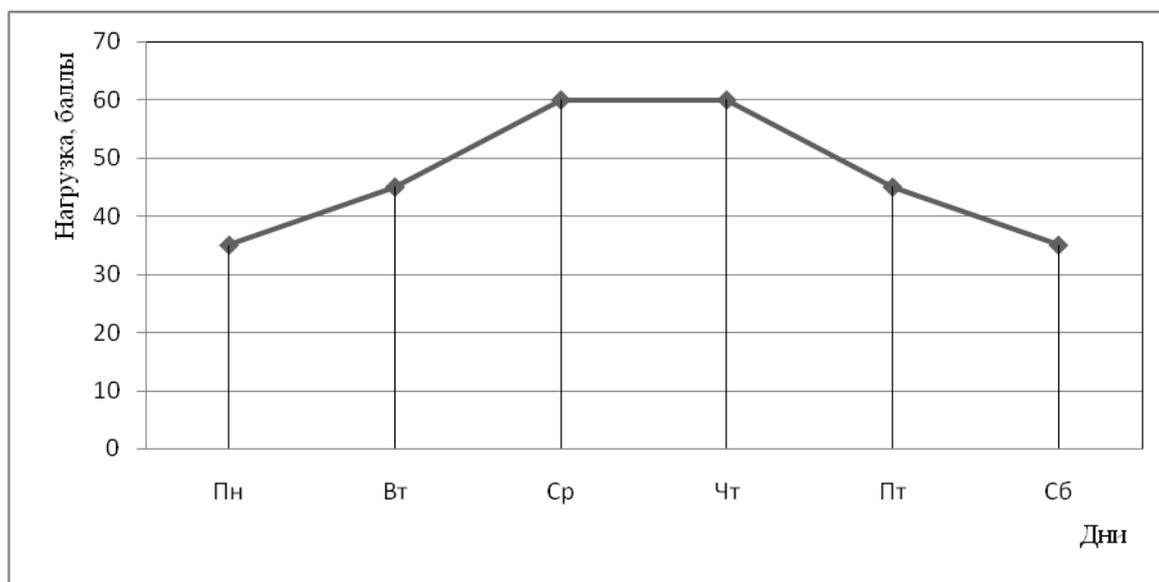


Рисунок 3.1-График распределения учебной нагрузки

Изменение нагрузки позволит не только снизить уровень физической и психологической нагрузки, но и повысит удовлетворенность педагогов от организации учебного процесса.

Как было выявлено, многие родители желали бы организовать дополнительные кружки в школе. Поэтому, для повышения мотивации сотрудников стоит организовать в школе платные кружки, направленные на удовлетворенность родителей и детей.

В частности предлагается:

- по обучению игре на музыкальных инструментах;
- по обучению кино-, видео-, радиолобительскому делу;
- по обучению учащихся народным промыслам;
- создание дополнительных групп по укреплению здоровья (ритмика, аэробика).

По согласованию с директором школы и учителями были определены предполагаемые педагоги по ведению кружков. Количество желающих обучаться в кружке было определено на основании опроса учащихся разных возрастных групп. Предполагается, что кружки будут проводиться еженедельно, в течение учебного года. План представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – План по введению дополнительных кружков

Кружок	Преподаватель, чел	Затраты на создание, оплату труда педагога, тнг.	Стоимость обучения, тнг./мес.	Кол-во учащихся	Предполагаемый доход (ежемесячно), тнг.	Эффективность
Обучение игре на музыкальных инструментах	Музыки	6000	300	30	9000	3000
Обучение кино- видео делу	Физики, труда	12000	450	50	22500	10500
Обучение народным промыслам	Труда, литературы	12000	300	50	15000	3000
Ритмика, аэробика	Физкультуры, учителя начальных классов	12000	450	60	27000	15000
Итого	7	42000	-	-	73500	31500

Таким образом, но проведение данных мероприятий планируется затратить изначально 42000 тнг., из расчета 4000 тнг. на оплату, а так же на закупку дополнительного инвентаря к уже имеющемуся – 14000 тнг.. Эффективность предлагаемых мероприятий на первоначальные затраты в 42000 тнг. составит 31500 тнг. или увеличение средств на 75% . Введение кружков приведет к повышению занятости учащихся, удовлетворенности родителей, повышению мотивации педагогов.

В целом, можно сделать вывод, что выше предложенные мероприятия позволят существенно улучшить микроклимат школы, оптимизация расписаний занятий позволит сократить нагрузку как на преподавателей так и на учеников, за счет введения платных секций увеличится доход ведущих специалистов.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Внедрение интернет-сайта школы поможет сократить затраты рабочего времени в среднем на одного работника на 3 часа в неделю, следовательно наблюдается некоторая разгрузка педагогов.

Организация дополнительных кружков позволит увеличить среднемесячную заработную плату педагогического коллектива на 768 тнг.:

- 42 чел-7 чел (ведущих курсы)= 35 чел;

- $31500/35=900$

Таблица 3.5 – Предполагаемое увеличение среднемесячной заработной платы

Контингент	Факт	План	Темп роста, %
	Среднемесячная заработная плата, тнг.		
Преподаватели	12000	12900	107,5

Таким образом, увеличение будет небольшое, всего по 900 тнг. на человека или на 7,5% к заработной плате, в большем размере увеличение будет у преподавателей ведущих курсы. Тем не менее, данное мероприятие позволит частично повысить мотивацию сотрудников. Положения правительства РК об

увеличение заработной платы учителей школ с сентября 2017 г также позволит повысить заинтересованность педагогического коллектива от работы.

Ожидаемые результаты повышения квалификации и предложенных программ представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6- Ожидаемые результаты внедряемых мероприятий

Показатель	2016 г., чел.	2017 г., чел.	Абсолютное отклонение, +/-
Повышение квалификации	2	3	1
Увольнения	1	-	1
Прибытие в школу новых сотрудников	-	3	3

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить удовлетворенность педагогов от работы, заинтересуют молодые кадры и позволят увеличить численность персонала, снизят текучесть имеющегося состава коллектива. В то же время ряд предложенных мероприятий будет способствовать снижению уровня конфликтности. Как показало проведенное исследование (2 гл) в коллективе коэффициент конфликтности составил 43%, предполагается, что внедрение данных мероприятий позволит снизить данный уровень до 11% ,таблица 3.7.

Таблица 3.7 – Предполагаемое изменение количества конфликтных пар

Показатель	Кол-во	Причины	
		наименование	кол-во
Число пар с двусторонним конфликтом	121	Плохая организация труда	26
		Неудовлетворенность мотивацией	4
Число пар с односторонним конфликтом	34	Неудовлетворенность этикой	8
		Внутриличностные противоречия	5
Итого		-	42
Число бесконфликтных пар	170	-	283

1) экспертный коэффициент групповой конфликтности (K_1), который рассчитывался по формуле:

$$K_1 = 2N/n(n-1), \quad (3.1) \quad [6]$$

$$K_1 = 2 \cdot 30 / 26(26-1) = 0,09$$

где n — общее число членов группы,

N — число таких пар в коллективе, которые были отмечены как конфликтные не менее чем 50% других членов группы, выступавших в данном случае как эксперты

2) Коэффициент групповой конфликтности по данным непосредственных участников конфликтов:

$$K_2 = 2N_k/n(n-1), \quad (3.2) \quad [6]$$

$$K_2 = 2 \cdot 42 / 26(26-1) = 0,13$$

N_k — число таких пар, взаимоотношения в которых по данным одного (или обоих) их участников обозначены как конфликтные;

n — число членов группы

$$K_k = (K_1 + K_2) / 2 \cdot 100 = 43\%$$

$$K_{k_{\text{факт}}} = 43\%$$

$$K_{k_{\text{предпол}}} = (0,08 + 0,13) / 2 \cdot 100 = 11\%$$

Можно сделать вывод по внедрению предлагаемых мероприятий в СОШ № 1 п. Буревестник благодаря развернутой системе работы по воспитанию конфликтологической компетентности у учащихся сформируется осмысленное отношение к конфликту, понимание его позитивных функций, умение превращать конфликтную ситуацию в продуктивное сотрудничество. Повышение квалификации будет способствовать повышению компетентности педагогов, овладению новыми методами и технологиями обучения. Улучшения микроклимата в коллективе позволит сократить увольнения по собственному желанию. За счет внедрения платных секций произойдет рост негосударственного финансирования по сравнению с предыдущим периодом,

реализуя программы «Здоровье» и «Растишко» снизится отрицательная динамика состояния здоровья обучающихся и преподавателей, уменьшатся пропуски дней по болезни на 1 учащегося, снизится количество дезадаптированных детей, и детей, проявляющих школьную тревожность, снизится число детей, отвергнутых сверстниками в классах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования в СОШ № 1 был проанализирован теоретический и практический материал по типичным конфликтам между учениками и учителями, а так же коллектива в целом, определены характеристики педагогического взаимодействия с точки зрения социально педагогического взаимодействия, охарактеризованы типичные проблемные ситуации и выявлены пути их разрешения.

Хронометражные наблюдения рабочего времени учителей установили, что при шести-семи часовом рабочем дне педагог находится в среднем 79% рабочего времени в рабочей позе «стоя». Уровень организации труда составляет 120,4%, что свидетельствует о перегрузке персонала. Голосовая нагрузка составляет 3,5-4 часа в день. Общий коэффициент условий труда составляет 0,71 или 71%, следовательно, можем сделать вывод, что условия труда в школе не соответствуют нормам и должны как можно больше быть улучшены, ведь от условий труда напрямую зависят многие показатели: качество образования, общая выработка и т.д.

Анализируя количество учащихся, наблюдается чёткая тенденция снижения учеников за три года на 57 человек, а следовательно и одного ученика на одного работника на 6 чел. и на одного работника АУ на 10 чел., на одного учителя снижения не произошло в связи с выбытием четырёх педагогов.

Анализ эффективности использования персонала позволил выявить, что процент успеваемости на протяжении 3-х лет в среднем составляет 98,5%, постепенно увеличиваясь, при уменьшении количества учеников, обучающихся на отлично. Лучшим годом по проценту качества стал 2016 – 39,5 %, но к 2017 г. наблюдалось снижение на 4,2%.

Уровень конфликтности в коллективе составляет 43%, при этом скрытые конфликты обнаруживают себя в 5 % случаев. Педагогическое мастерство приобретается только с годами упорного труда над собой. Оно является

следствием личностного роста, который не возможен без конфликтов, вернее, эффективного их разрешения самим человеком.

Решаясь на создание конфликта, необходимо учесть ряд условий.

1. Противоречие в его начальной стадии должно уже реально присутствовать в отношениях между субъектами, и педагог должен его видеть.

2. Отсутствие сторонников социально-ценностной позиции педагога может оказаться препятствием в реализации конфликта, так как осознание противоречия будет находиться далеко за пределами реального уровня развития детей. Идя на конфликт, преподаватель должен наверняка знать, что у него есть сторонники.

3. В процессе создания конфликта противоположные взгляды должны быть высказаны, а это предполагает наличие выразителей мнений сторон.

4. Педагог не имеет права пойти на создание конфликта, если он не владеет технологией разрешения конфликта.

5. Конфликт создается в тот момент или доводится до такого уровня, когда возникает обоюдная потребность в его разрешении.

Исходя из всего вышесказанного и основываясь на результатах анализа предложен ряд мероприятий по улучшению использования персонала школы, включающих :

1. Комплексную программу «Здоровье». Для этой цели необходимо планирование, организация и осуществление диспутов, проведение лекций и семинаров по различным формам активного обучения принципам здорового образа жизни;
2. Обновление Web-сайта школы;
3. Программу улучшения условий труда;
4. Программу повышения качества образования;
5. Введение платных секций.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит усовершенствовать систему использования трудовых ресурсов в школе, повысить производительность труда, снизить уровень конфликтности на 32 %, так же

возможно привлечение новых специалистов, в целом мероприятия будут способствовать снижению конфликтности в организации.

Исследование данной проблемы наряду с научным значением представляет и огромный практический интерес, поскольку нацелено, в конечном счёте, на решение многих педагогических вопросов, связанных с организацией эффективного обучения и воспитания детей. Результаты, полученные при разработке данной проблемы, помогут педагогам более чётко ориентироваться при возникновении конфликтной ситуации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Закон РК «Об образовании». – 5-е изд.- М.: ИНФА-М, 2013.-53 с.
2. Трудовой кодекс РК. – М.: Бератор-Пресс, 2013.-244 с.
3. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М., 2005. – 230с.
4. Алиев В.Г. Управление персоналом / В.Г.Алиев, С.В. Дохолян. - М.: Экономика, 2012. - 312 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник/ Н.А. Русак и др.; Под общ. Ред. В. И. Стражева.-Минск: Высш.шк., 2013.-452 с.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.М. Конфликтология. Учебник для вузов. М.: Юнити, 2012. - 551 с.
7. Ашегров Б.А. Управление Персоналом: Учебное пособие.- М., ТК ВЕЛЬБИ, Издательство проспект, 2005. – 432с.
8. Баркаева И. Л. Психолого - педагогические условия формирования готовности педагога - психолога к работе с девиантными подростками. Автореферат.- ФГОУ ВПО, 2015.-25 с
9. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. – М., 2012.-40 с.
10. Бодровская Н.В. Педагогика: Учебник для вузов.- СПб.,2005.-324 с.
11. Большиков А.С, Михайлов В.И. Современный менеджмент в образовании: теория и практика – СПб: Питер, 2005. – 420с.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.-3-е изд., перераб. и доп.- М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2012.-540 с.
13. Врачинская Т.В. Конфликт в педагогическом взаимодействии в отчетвенной педагогике XIX – середины XX веков. Автореферат. – ФГАОУ ВПО «Балтийский университет имени Иммануила Канта», 2017. 41с.
14. Выгодский Л.С. Анатомия гуманной педагогики.- М.,2012.-97 с.
15. Выгодский Л.С. Педагогическая психология.- М., 2013.-128 с.

16. Грядунова Н.А. Социально-управленческие механизмы разрешения конфликтов в малой учебной группе. Автореферат. – М.: ГОУ ВПО МГТУ «СТАНКИН», 2015. – 24 с.
17. Дёмин Ю.М. Делопроизводство. Подготовка служебных документов.-2-е изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2013.-224 с.
18. Ермаков В.П. Менеджмент для студентов пед. вузов: Учебник 4-е издание – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 184с.
19. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии.-М.,2005.
20. Журнал «Директор школы» №4, №7 2012 г., № 3 2014 г., №8 2016 г.
21. Журнал «Кадры предприятия» № 3 2012 г.
22. Журнал «Менеджмент в России и зарубежом» № 6 2013 г.
23. Журнал «Управление персоналом» №1 2005 г., № 4-5 2015г.
24. Пошерстник Н. В. Заработная плата в современных условиях..-13-е изд.-СПб.: «Издательский дом Герда», 2013.-528 с.
25. Здравомыслов А.Г. Социология конфликтов.-М.: Аспект Пресс, 2013.-312 с.
26. Зимняя И.А. Коммуникативная компетентность учителя \ \ Филология на рубеже тысячелетий. Материалы международной научной конференции. Ростов: Донской изд. Дом, 2013,-416 с.
27. Канн-Калик В.А. Учителю о педагогическом общении.- М.: Просвещение, 2013.-86 с.
28. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К. Конфликтология – М.:ИНФРА – М, 2013. – С. 114.
29. Коротаева Е. В. Директор-учитель-ученик: пути взаимодействия.-М.: Сентябрь, 2012.-144 с.
30. Кузина А. А. Воспитание конфликтологической компетентности старшеклассников. Автореферат. - МГУ имени М.В. Ломоносова Москва, 2013 – 21с.
31. Ломов Б.Ф. Проблема общения в психологии // Сборник статей. М.: Наука, 2012, 324 с

32. Методические указания по выполнению и оформлению курсовых работ по курсу «Педагогический менеджмент» / Сост. Рыжкова В. С., Королева С. И., Королева Л. Г. 2-е издание, переработанное и дополненное - 2014.-76 с.
33. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть.- М.: Сентябрь, 2013.-160 с.
34. Мостовая С. Э. Психолого-педагогические условия эффективного взаимодействия учителя и родителей в начальной школе. Автореферат. - ФГОУ ВПО «Российский государственный университет имени Иммануила Канта», 2016. - 25с.
35. Образцов П.И. Методы и методология психолого-педагогического исследования.- СПб., 2005.- 468 с.
36. П.Митина Л.М. Учитель на рубеже веков: психологические проблемы/ Психологическая наука и образование. 2003, № 3-4, 5-21 с.
37. Педагогическая психология: Учеб. для студ. высш учеб заведений / Под ред. Н.В. Ключевой. - М.: П24 Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2012. - 400 с.
- 38.Перовская Л.А. Компетентность в общении: социально-психологический тренинг. М.: Изд. МГУ, 2005.- 216 с.
39. Прохоров Н.О. Психологическое состояние школьников и учителя в процессе их взаимодействия на уроке // Вопросы психологии, 2012, №5 156-162 с.
40. Радугин А.А. Педагогика. – М., 2012.-168с.
41. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов.- 3-е изд., доп. и перераб.-М.: Издательство- торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.-1012 с.
42. Райзберг Б. А. и др. Современный экономический словарь.-5-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2012.-495 с.
43. Рудый Дмитрий Вячеславович **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ 08.00.05** – экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью) Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Москва – 2015 г.,2015.-17 с.
44. Рыдалова И.И. Основы педагогического общения. - Минск, 2013, 319 с.

45. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник.-4-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА, 2013.-512 с.
46. Стратегический менеджмент. Тематический сборник. Вып.6. Проблемы теории и практики управления. М., 2005. 198 с.
47. Стратегический менеджмент: учебник/В.Н. Парахина, Н.С. Максименко, С.В. Панасенко.-М.:КНОРУС,2005.-496с.
48. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова., – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА –М, 2005.-638 с.
49. Управление персоналом организации» под ред. А. Я. Кибанова, М. Инфра-М, 2012 г., 637 стр.. с.202.
50. Управление персоналом: Курс лекций; практические задания/Л. И. Лукичёва.- Изд. 2-е, стер.- М.: Омега- Л, 2012.- 264 с.
51. Устюгова Л.Г.:Учитель учителю- М: Сентябрь 2013.- 86с.
52. Учадзе, С. С. Педагогическое управление конфликтами в образовательном учреждении : Монография. / С.С. Учадзе – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2016. – 240 с.
53. Учадзе, С. С. Теория и методология педагогического управления конфликтами в муниципальном образовательном учреждении : Монография. / С.С. Учадзе – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2015. – 68 с.
54. Учадзе, С. С.: Конфликты в образовательной среде: педагогические основы преодоления / С.С. Учадзе / Научные исследования: информация, анализ, прогноз: Монография / [Н.В. Валуйский, Ю.П.Ветров, С.О.Гаврилов и др.]; под общ. Ред. проф. О.И.Кирикова. – Книга 16. – Воронеж: ВГПУ, 2013. – 220 с.
55. Фадеев Ю. Л. Справочник по кадровому делопроизводству-М.: Эксмо, 2013.- 176 с.
56. Шакуров Р. Х. Психологические основы педагогического сотрудничества.- Казань, 2005.-46 с.
57. Шеин С.А. Диалог как основа педагогического общения. Вопросы психологии. 2005, №1, 44-53 с.

58. Школа и её развитие: Учебное пособие/ Под ред. А.Д. Смирновой, ИП Головчѐв Ю. Ю. 2014.-112с.

59. Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. Проф. Н.А. Сафронова.- М.: Юристъ, 2005.-608 с.

Интернет источники:

60.festival.1september.ru/articles/411175- от 02.03.2017

61.testoteka.narod.ru

62.voppsy.ru/issues/1980/804/804123.htm#_ftn2

Причины и особенности организационных конфликтов

Основные причины конфликтов	Уровень конфликта	Особенности конфликтов
1. Различие в целях, интересах, решаемых задачах администрацией организации, работниками, командой организации	Сотрудники Команда	Цели и интересы работников могут значительно различаться, приводя к возникновению конфликтов на уровне партнерского взаимодействия и на уровне команды организации. Руководители и администраторы являются проводниками целей, которые ставит Заказчик и Руководитель. В тоже время цели организации, выдвигаемые руководителями и администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям команды. Руководители должны интегрировать цели работников, цели подразделений команды и цели команды в целом, учитывая при этом, что функции звеньев организационной структуры управления организации являются отражением общей целевой системы.
2. Нечеткое определение видов связей в организационной структуре управления	Сотрудники Команда	Разработка организационных структур управления (ОСУ) предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формулирование всех необходимых видов структурных связей между работниками организации, структурными подразделениями и должностями. Формирование связей в команде должно обеспечить взаимопонимание между звеньями ОСУ, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения полномочий.
3. Дисбаланс обязанностей, прав и ответственности	Сотрудники Команда	Причины должны регулироваться четко прописанными условиями договорных отношений: договорами подряда и поставки, партнерскими соглашениями (меморандумами) Любой исполнитель наделяется служебными обязанностями в со своей должности (рабочему месту), определяющими права и ответственность за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в должностной инструкции, а также частично регламентируются внутренними и внешними законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами.
4. Нарушение норм и правил формирования и функционирования	Сотрудники Команда	Причины связаны с нарушением партнерских отношений и участием их представителей в команде организации. Одной из главных задач, решение которой позволяет в существенной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации, является достижение согласия между работниками по принципиальным вопросам функционирования организации. Для команды проекта необходимо установить ясные цели и

		задачи. Основные принципы подбора и организации труда команды проекта - дихотомия, взаимозависимость, взаимодополнение, взаимопомощь, партнерство, сплоченность, командная постановка задачи и командная ответственность, свобода критики.
5. Нарушение правил делегирования полномочий в проекте	Сотрудники Команда	<p>Делегирование на уровне участников проекта рассматривается как разделение обязанностей, ответственности и прав между участниками, регулируемое на уровне договорных отношений, и как наделение полномочиями представителей участников в команде проекта.</p> <p>Делегирование рассматривается с двух точек зрения – как распределение обязанностей, прав и ответственности в команде и как возможность передавать задачи на исполнение подчиненным и последователям. Необходимо избегать непродуманных, неподготовленных руководителем поручений, передаваемых своим подчиненным. Первоочередной задачей руководителя является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений. При этом всегда следует помнить, что конечная ответственность за принятие решения остается на руководителе.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификационные признаки конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов	Характеристика
1	2	3
По общей направленности	Горизонтальные Вертикальные Смешанные	Такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга Конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого Представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие
По педагогической направленности	Деятельностные Организационные Когнитивные Ценностно-ролевые Этические конфликты	Объект конфликта (ценность) «достижение цели учебной деятельности», предмет конфликта (проблема) «отсутствие учебной компетенции – умения учиться». Объект конфликта «достижение цели педагогического взаимодействия», предмет конфликта «рассогласование функциональной ответственности в педагогическом взаимодействии». Объект конфликта «содержание и процесс педагогического взаимодействия», предмет конфликта «рассогласование ожиданий и наличного состояния педагогического взаимодействия». Объект конфликта «социальная роль обучающегося», предмет конфликта «рассогласование ценностей педагогического взаимодействия». Объект конфликта «нарушение этики сотрудничества», предмет конфликта «агрессия, эгоизм и превосходство».
По критерию истинности-ложности или реальности	Подлинный конфликт Случайный, или условный Смещенный Неверно приписанный Латентный	Существующий объективно и воспринимаемый адекватно Зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами Явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного Конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем

	Ложный	Конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами Конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований
По сфере проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые Острые длительные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие	В основе лежат экономические противоречия В основе лежат противоречия во взглядах В основе лежат противоречия социальной сферы В основе лежат противоречия семейных отношений Возникают при наличии глубоких противоречий Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
По причинам возникновения	Деятельностные конфликты Ценностно-ролевые конфликты Организационные конфликты Этические конфликты	Между педагогическими целями учителя и жизненными устремлениями, интересами, целям ребенка. Между интересами отдельного ребенка и всего коллектива. Между особенностями среды, в которой формировалась личность учащегося и педагога. Между школьным режимом и личностно значимыми потребностями и интересами ребенка. Между тем, что педагог заставляет делать ученика, и тем, что действительно необходимо. Между содержанием и формой подачи требований педагога.
По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Конфликты «личность-группа» Межгрупповые	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности Субъектом конфликта выступают две личности Субъекты конфликта: с одной стороны личность, а с другой - группа Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
По социальным последствиям	Конструктивные Деструктивные	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они

		создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
По предмету конфликта	Реалистичные (предметные) Нереалистичные (беспредметные)	Имеют четкий предмет Не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта
По своему социально-психологическому эффекту	Развивающие Способствующие самоутверждению	Утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом Развитие одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц
По типу разрешения	Уничтожающие Модифицирующие Отсрочивающие Выборочные	Приводящие к уничтожению одной (или одного) из противоположных тенденций, установок, стереотипов, взглядов личности или группы - при антагонистическом характере конфликта Приводящие к модификации обеих противоположных тенденции, сторон (например, взаимные уступки, прибегание к личностным защитами и пр.) Приводящие к отсрочке реализации или переориентации одной из несовместимых в данной ситуации потребностей, тенденций, установок личности или группы и к утверждению, признанию и победе другой стороны Приводящие к выбору в данной ситуации одной из одновременно невозможных тенденций, линий поведения, вещей, не противоречащих друг другу
По форме выражения	Конфликты направления Конфликты качества Конфликты взаимные или односторонние Конфликты вербальные или невербальные	Того или иного направления действий, поведения («сближения - удаления», «сближения - сближения», «удаления - удаления») Того или иного качества, интенсивности действия, поведения Взаимные или односторонние несогласуемые действия, отказ от взаимодействия, помехи, агрессивные акты, насилие Выражаемые знаками вербальной или невербальной коммуникации (молчание, взгляд, поза, мимика при восприятии соперника, тон речи, резкие выражения в разговоре, прозвища, устный и

		письменный спор и все другие особенности манеры обращения и общения)
По типу социальной формализации	Официальные и неофициальные	Эти конфликты часто связаны с бюрократической организацией предприятия и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными» (горизонтальные определяются разделением труда, а вертикальные - отношениями руководства и подчинения)
По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные	Выражают сущность конфликта Выражают ориентированность субъекта Выражают форму возникновения
Международные конфликты	Межгосударственные конфликты Национально-освободительные войны Внутренние интернационализированные конфликты	Конфликт идеологий, конфликт из-за политического господства, территориальный конфликт, религиозный конфликт Одна из сторон – государство; антиколониальные, войны народов, против расизма, против правительств Государство - помощник одной из сторон на территории другого государства

Тест «Конфликты учителя»

1. Довольны ли вы собой как учителем?
2. Как бы вы охарактеризовали отношения между вами и учениками?
Взаимопонимание. Искренне теплые. Дистанцированные. Прохладные.
Враждебные.
3. Как бы вы охарактеризовали отношения между вами и коллегами ?
Взаимопонимание. Искренне теплые. Дистанцированные. Прохладные.
Враждебные.
4. Как бы вы охарактеризовали отношения между вами и администрацией ?
Взаимопонимание. Искренне теплые. Дистанцированные. Прохладные.
Враждебные.
5. Есть ли среди учеников те, с кем вы особенно часто вступаете в конфликт ?
6. Существуют ли принципиальные разногласия между учителем и группой?
7. Бывали ли у вас конфликты с родителями учащихся?
8. Какие поступки или действия учеников могут вызвать вашу агрессивную реакцию?
9. В какой мере ваши личные проблемы влияют на ваше поведение в колледже?
10. Что вам хотелось бы изменить в своем поведении?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Опросный бланк к методике Ф. Фидлера

Ф.И. заполняющего: _____

Инструкция: В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в Вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре Вы ставите знак «+», тем более выражен этот признак в Вашем коллективе.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие									1. Враждебность
2. Согласие									2. Несогласие
3. Удовлетворенность									3. Неудовлетворенность
4. Продуктивность									4. Непродуктивность
5. Теплота									5. Холодность
6. Сотрудничество									6. Несогласованность
7. Взаимоподдержка									7. Недоброжелательность
8. Увлеченность									8. Равнодушие
9. Занимательность									9. Скука
10. Успешность									10. Безуспешность

Методика изучения психологического климата коллектива

3 2 1 0 1 2 3

<ol style="list-style-type: none"> 1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения. 2. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии. 3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание. 4. Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности. 5. Успехи и неудачи товарищей вызывают искреннее сопереживание всех членов коллектива. 6. С уважением относятся к мнению друг друга. 7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные. 8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение. 9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители. 10. Коллектив активен, полон энергии. 11. Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива. 12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно. 13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преобладает подавленное настроение. 2. Конфликтность в отношениях и антипатии. 3. Группировки конфликтуют между собой. 4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности. 5. Успехи и неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство. 6. Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей. 7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива. 8. В трудные минуты коллектив "раскисает", возникают ссоры, взаимные обвинения, растерянность. 9. К похвалам и поощрениям коллектива относятся равнодушно. 10. Коллектив инертен. 11. Новички чувствуют себя чужими, к ним проявляют враждебность. 12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах. 13. Коллектив заметно разделяется на "привилегированных", пренебрежительное отношение к слабым.
--	--

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

ЦОЕ – ценностно-ориентационное единство

Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен дать ответ «да» или «нет». Время выполнения методики 10-15 мин. При этом отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

Вопросы:

1. Есть ли у Вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты, общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей? |
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли Вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли, что Вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Метод экспертной оценки состояния межличностных отношений членов
коллектива.

Перед вами список фамилий членов вашего коллектива, выписанных попарно. Просим вас оценить, каков характер взаимоотношений между членами каждой пары. Если вам хотя бы когда-либо в течение последних месяцев приходилось наблюдать какие-либо, возможно и не слишком явные, трения, напряженность, разногласия во взаимоотношениях названных людей — поставьте знак «+» в колонке справа. Мы рассчитываем на то, что вы внимательно отнесетесь к выполнению задания и будете строгим, но объективным судьей в оценке тех отношений, которые складываются между членами вашего коллектива». Об общих целях исследования, его анонимности, неразглашении результатов испытуемые предупреждались заранее. В общем списке была в том числе и фамилия испытуемого, заполнявшего анкету, при возникновении вопросов дополнительно разъяснялось, что собственные взаимоотношения с коллегами также подлежат оценке (таких вопросов, как правило, было немного).

После выполнения данного задания (длительность работы—10—45 мин) каждый испытуемый получал анкету, содержащую несколько дополнительных закрытых вопросов о взаимоотношениях между членами тех пар, которые были отмечены как конфликтогенные. В инструкции, после благодарности за сотрудничество, содержалась просьба ответить на ряд вопросов, уточняющих характер разногласий во взаимоотношениях отмеченных лиц, поскольку «разногласие разногласию рознь» и т. п.

Вопросы:

1) Часто ли возникают трения между этими людьми? (Очень часто, практически каждый день; довольно часто; довольно редко; почти никогда.)

2) Какое из состояний наиболее характерно для периодов обострения в их взаимоотношениях? (Изредка прорывающаяся напряженность; столкновения, порой резкие; явный конфликт.)

3) Насколько длительно сохраняется напряженность в их взаимоотношениях? (Час-другой, не дольше; как правило, день-два; нередко в течение недели; месяц, а иногда и дольше.)

4) Как бы вы оценили существенность и глубину разногласий между этими людьми? (Незначительные недоразумения; достаточно серьезные разногласия; существенные, принципиальные противоречия.)

5) Где, на ваш взгляд, коренится первопричина напряженности и разногласий? (В характере сугубо личных взаимоотношений; в сфере преимущественно деловых взаимосвязей.)

6) Как вы полагаете, если бы в сходной ситуации оказались какие-либо другие люди, могло ли между ними произойти столкновение? (Безусловно да; скорее да, чем нет; скорее нет, чем да; определенно нет.)

7) Как вы считаете, возможно ли, чтобы эти люди по доброй воле пригласили друг друга на семейное торжество?

8) Можно ли, на ваш взгляд, при необходимости поручить им выполнение какого-либо совместного задания?

9) Если бы кому-нибудь одному из них предоставилась возможность перейти на другое место работы по той же специальности и с тем же окладом, посоветовав бы вы ему воспользоваться этой возможностью?

10) Подключались ли к разрешению возникших в их взаимоотношениях противоречий другие члены вашего коллектива?

11) Как, на ваш взгляд, оценивает взаимоотношения между этими коллегами большинство членов вашего коллектива (ведь их оценка может не совпадать с вашей)? (Как приятельские, нейтральные, недоброжелательные, конфликтные.)

Цель данной процедуры состояла в том, чтобы, с одной стороны, уточнить экспертную компетентность лица, заполнявшего анкету, с другой — получить дополнительные сведения о природе разногласий, существующих между оцениваемыми, людьми. Если при ответе на вопросы № 1—4 большинство экспертов квалифицировали столкновения в некоей паре как быстропреходящие случайные недоразумения, возникающие один-два раза в год, — из последующего количественного анализа данная пара исключалась. Дополнительная анкета, заполнявшаяся испытуемыми для характеристики разногласий между членами отмеченной нами диады, служила также для того, чтобы получить информацию о содержательной природе внутригрупповых конфликтов.

В частности, ответы на вопросы № 5, 6 и 7 позволяют установить где именно коренится источник разногласий во взаимоотношениях оцениваемой пары лиц и к какому типу противоречий (личностных или деловых) они могут быть отнесены. Так, если при ответе на прямой вопрос № 5 экспертом отмечалось, что разногласия между оцениваемыми людьми имеют преимущественно деловой характер, и, кроме того, на косвенные № 6 и 7 вопросы давались утвердительные ответы, мы полагаем, что конфликт в данной паре трактуется этим экспертом как предметно-деловой. Аналогичным образом, если по вопросу № 5 разногласия были отнесены к личностным, а на вопросы № 6 и 7 были даны отрицательные ответы, мы полагаем, что конфликт трактуется экспертом как личностный.

В том случае, если мнение 80% необходимого числа экспертов совпадало полностью, мы выносили окончательное суждение о том, к какому именно классу конфликтов (деловых или личных) может быть отнесен конфликт в данной паре. Если же мнения экспертов расходились (т. е. более 20% из них трактовали причину конфликта противоположным образом, нежели большинство), конфликт в данной вере относился к разряду смешанных, личностно-деловых конфликтов.

Принцип количественной обработки полученных данных состоит в подсчете ряда коэффициентов, характеризующих уровень групповой и индивидуальной конфликтности. Предлагаемый вариант обработки требует

знания фамилии лица, заполнившего анкету. Коэффициенты могут быть подразделены на два класса: групповые и индивидуальные. К числу групповых коэффициентов могут быть отнесены: 1) экспертный коэффициент групповой конфликтности (K_1), который рассчитывался по формуле:

$$K_1 = \frac{2N}{n(n-1)},$$

где n — общее число членов группы, N — число таких пар в коллективе, которые были отмечены как конфликтные не менее чем 50% других членов группы, выступавших в данном случае как эксперты,

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

— максимально возможное число конфликтных пар в группе. Минимальное значение этого коэффициента равно 0 (ни одна из пар не была отмечена как конфликтная 50% членов группы), максимальное значение равно 1 (все возможные диады, в группе отмечены как конфликтные). Определение именно 50% как необходимого числа членов группы для констатации факта конфликтных отношений между оцениваемыми людьми было значительной степени произвольным. В целях более строгого анализа мы предположили, что если половина всех членов группы оценивает разногласия в какой-либо диаде как достаточно существенные и периодические, то эти разногласия действительно имеют место [2]

2) Коэффициент групповой конфликтности по данным непосредственных

участников конфликтов: $K_2 = \frac{2N^I}{n(n-1)}$, N^I — число таких пар, взаимоотношения в которых по данным одного (или обоих) их участников обозначены как конфликтные; n — число членов группы, $\frac{n(n-1)}{2}$ — максимально возможное число конфликтных пар в группе.

3) Коэффициент групповой «бесконфликтности»: $K_3 = \frac{2N^{II}}{n(n-1)}$, где N^{II} — число таких пар в группе, взаимоотношения в которых ни одним из членов группы не были отмечены как конфликтные.

4) Коэффициент взаимности межличностных конфликтов в группе: $K_4 = \frac{2N^{III}}{n(n-1)}$, где N^{III} — число конфликтных пар, отношения в которых обоими их участниками расценены как конфликтные.

5) Коэффициент односторонности межличностных конфликтов в группе: $K_5 = \frac{2N^{IV}}{n(n-1)}$, где N^{IV} — число пар взаимоотношения в которых отмечены как конфликтные только одним из участников.

6) Коэффициент «сокрытия» конфликта его участниками: $K_6 = \frac{2N^V}{n(n-1)}$, где N^V — число конфликтных пар, отмеченных 50% экспертов, но не отмеченных ни одним из членов этих пар.

7) Коэффициент экспертного невнимания: $K_7 = \frac{2N^{VI}}{n(n-1)}$, где N^{VI} — число конфликтных пар, взаимоотношения в которых являются конфликтными по данным их участников, что не подтверждается по данным экспертов.

8) Коэффициент совпадения экспертного мнения о наличии конфликта с самооценкой его участников: $K_8 = \frac{2N^{VII}}{n(n-1)}$, где N^{VII} — число пар, являющихся конфликтными по мнению хотя бы одного из участников, что согласуется с данными экспертной оценки.

К числу индивидуальных показателей конфликтности, характеризующих каждого отдельного члена группы, могут быть отнесены: 1) Субъективный

показатель индивидуальной конфликтности: $K_9 = \frac{M}{n-1}$, где M — число конфликтов, отмеченных данным человеком как их участником, n — число членов в группе.

2) Экспертный показатель индивидуальной конфликтности: $K_{10} = \frac{M^I}{n-1}$, где M^I — число конфликтов, участником которых является данный человек по мнению 50% экспертов.

3) Показатель индивидуальной конфликтности по данным других членов группы, являющихся участниками конфликтов с данным человеком:

$K_{11} = \frac{M^{II}}{n-1}$, где M^{II} — число конфликтов с данным человеком, которые отмечены другими членами группы как их участниками.

4) Показатель перцептивной включенности индивида в систему

межличностных взаимоотношений в группе: $K_{12} = \frac{M^{III}}{\frac{n(n-1)}{2} - (n-1)}$, где M^{III} — число конфликтных пар, которые отметил данный человек как эксперт; $\frac{n(n-1)}{2} - (n-1)$ — максимально возможное число конфликтных пар, которые мог бы отметить данный человек как эксперт, т. е. не будучи сам участником этих конфликтов.

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К.Томаса

Опросник

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

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

Тест возможно использовать в групповом варианте, как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени – не более 15-20 минут.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Раздел 1. Укрепление материально-технической базы

№ п/п	Мероприятия	Сроки выполнения	Сведения об объемах, источниках, формах и механизмах привлечения финансовых, трудовых и материальных ресурсов		
			объем финансирования (тыс. тнг)	источники финансирования	исполнители
1	Приобретение учебного оборудования (программа пополнения учебного оборудования)	2017-2021 гг.	150	текущее бюджетное финансирование	Курносов Л.В., совет школы
2	Приобретение мебели	2017-2021 гг.	300	Спонсорская деятельность	Ковалев Р.В., попечители
3	Модернизация существующих информационных ресурсов	2017-2021 гг.	80	текущее бюджетное финансирование	Ковалев Р.В.
4	Создать информационные ресурсы школьной библиотеки	2017 гг.	40	текущее бюджетное финансирование	Ковалев Р.В., Горина Г.Л.

Индикативные показатели:

Приобретение мебели (не менее 100 тыс. тнг. в год).

Рост на 50% обеспеченности учебным оборудованием.

Раздел 2. Повышение качества образования

№ п/п	Мероприятия	Сроки выполнения	Сведения об объемах, источниках, формах и механизмах привлечения финансовых, трудовых и материальных ресурсов		
			объем финансирования (тыс. тнг)	источники финансирования	исполнители
1	2	3	4	5	6
1	Исследование сформированности компонентов учебной деятельности, самостоятельности и др.	2017-2019 гг.		текущее бюджетное финансирование	Гудко Г.В., Дементьева Л.Л.
2	Проведение теоретических и практических семинаров по единой методической теме	2017-2019 гг.		текущее бюджетное финансирование	Гудко Г.В., Дементьева Л.Л.
3	Курсовая подготовка педагогов школы в «Интернет-центре» г. Костанай	2017-2019 гг.	30	текущее бюджетное финансирование	Зильберман Н.А.
4	Обучение педагогов информационным технологиям	2017-2019 гг.	24	предпринимательская деятельность	Копенкина Л.В.
5	Отработать модели введения элементов информационных технологий в содержание каждого предмета начальной школы	2017-2019 гг.		текущее бюджетное финансирование	Мышлякова И.Л.
6	Создание развивающей среды обучения (леготека, игротека)	2017-2018 гг.	10	текущее бюджетное финансирование предпринимательская деятельность	Копенкина Л.В.
7	Приобретение альтернативных учебников по программам начальной школы	2017-2018гг.	3	предпринимательская деятельность	Амеличкина Г.В.
8	Организовать мастер-классы аттестованных педагогов школы	2017-2018 гг.		предпринимательская деятельность	Мышлякова И.Л.

Индикативные показатели:

Рост качества знаний учащихся на 5%.
 Не менее 99% учащихся, успешно освоивших программы начальной школы
 Наличие призеров городской олимпиады.
 Овладение не менее 90% учащихся учебной самостоятельностью (прибавление на 10% в год).
 Охват факультативными, коррекционными занятиями (не менее 90% учащихся).
 Овладение 95% педагогов информационными технологиями.
 Использование компьютерного оборудования в учебном процессе (не менее 80% педагогов).
 Обобщение использования образовательных технологий на различном уровне (не менее 10 обобщений в год).
 Повышение квалификации педагогов не менее 2 чел в год.

Раздел 3. Экспериментальная работа по безотметочному обучению (физическая культура, ИЗО, естествознание)

№ п/п	Мероприятия	Сроки выполнения	Сведения об объёмах, источниках, формах и механизмах привлечения финансовых, трудовых и материальных ресурсов		
			объём финансирования (тыс. тнг)	источник и финансирования	исполнители
1	2	3	4	5	6
1	Изучение отношения участников образовательного процесса (учащихся, педагогов, родителей) к безотметочному обучению.	сентябрь - апрель 2017-2017гг.		текущее бюджетное финансирование	Г.В.Митина
2	Проведение исследований сформированности компонентов учебной деятельности (в том числе контрольно-оценочной самостоятельности учащихся)	октябрь, май 2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Г.В. Митина Н.А. Зильберман
3	Проведение теоретико-практических семинаров по овладению педагогами технологиями формирования контрольно-оценочной самостоятельности. Изучение технологий и методик лично-ориентированного воспитания и образования (Ш. Амонашвили, В.В. Давыдов, Г.А. Ксензова, Цукерман, И.С. Якиманская и др) Выработка внутришкольных принципов безотметочного обучения.	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Г.В. Митина Н.А. Зильберман
4	Разработка листов достижений учащихся. Выведение эталонов оценивания по учебным	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Г.В. Митина Н.А.

	предметам: ИЗО, естествознание, технология, физическая культура. Разработка эталонов итогового оценивания по учебным предметам (ИЗО, естествознание, технология, физическая культура) системы			финансирование	Зильберман
5	Обобщение опыта работы педагогов по безотметочному обучению	2017-2018 гг.	5	текущее бюджетное финансирование	Н.А. Зильберман
6	Опубликование научно-практических статей по проблеме исследования	2017-2018 гг.	6,5	текущее бюджетное финансирование	Л.В. Копенкина
7	Издание учебно-методического пособия «Формирование самоконтроля, самооценки младших школьников в учебной деятельности»	2017 г.	5	текущее бюджетное финансирование	Л.В. Копенкина
8	Проведение мастер-классов по обобщению опыта работы педагогов школы в безотметочном режиме обучения	2017 г.	4	предпринимательская деятельность	Л.В. Копейкина
9	Отработка педагогами собственной контрольно-оценочной деятельности в условиях безотметочного обучения:	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Н.А. Зильберман
10	Апробирование листов достижений учащихся.	2017-2019 гг.		текущее бюджетное финансирование	Н.А. Зильберман
11	Освоение технологии содержательной оценки деятельности учащихся.	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Н.А. Зильберман
12	Ведение «портфолио» учащихся.	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	О.И. Шаталова
13	Педагогический всеобуч для	2017-2021		текущее	О.И.

	родителей по формированию адекватной самооценки детей в семье (родительские собрания, консультации).	гг.		бюджетное финансирование	Шаталова Т.В. Врублевская
--	--	-----	--	--------------------------	---------------------------

Индикативные показатели:

Рост не менее на 30% педагогов, принимающих участие в экспериментальной деятельности.

Обобщение опыта педагогов в ходе и по окончании педагогического эксперимента (не менее 2 обобщений в год).

Освоение не менее 50% педагогов содержательной оценки деятельности учащихся.

Рост адекватной самооценки учащихся экспериментальных классов по сравнению с контрольными.

Большой рост уровня физической подготовленности, самостоятельности, активности учащихся экспериментальных классов по сравнению с контрольными.

Положительное отношение родителей (не менее 80%) к безотметочной системе обучения.

Повышение компетентности родителей в вопросах воспитания детей.

Раздел 4. Создание условий для здоровья и комплексной безопасности обучающихся.

№ п/п	Мероприятия	Сроки выполнения	Сведения об объёмах, источниках, формах и механизмах привлечения финансовых, трудовых и материальных ресурсов		
			объём финансирования (тыс. тнг)	источники финансирования	исполнители
1	2	3	4	5	6
1	Обеспечить реализацию общешкольной программы «Растишко».	2017-2018 гг.			Шинкоренко Н.И.
2	Обеспечить психолога минимальным набором диагностических методик	2017-2018 гг.	10	Предпринимательская деятельность	Копенкина Л.В.
3	Создать кабинет психологической разгрузки	2017-2018 гг.	180	текущее бюджетное финансирование	Копенкина Л.В.
4	Создать консультационный пункт поддержки родителей, имеющих детей с проблемами в школьной и социальной адаптации	2017-2019 гг.		текущее бюджетное финансирование	Копенкина Л.В. Митина Г.В. Васильченко Л.В.
5	Внедрить «Паспорт здоровья» учащихся школы и организовать обучение с учетом	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Копенкина Л.В. Щетнева О.П.

	индивидуальных особенностей ребенка				
6	Организовать уроки здоровья и оздоровление учащихся	2017 г.		текущее бюджетное финансирование	Щетнева О.П.
7	Обеспечить деятельность медико-психолого-педагогического консилиума как механизма предупреждения второгодничества и неуспешности обучающихся	2017 г.		текущее бюджетное финансирование	Шаталова О.И.
8	Провести локальный эксперимент обучения без домашних заданий	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Подобрей Т.Ф. Шинкоренко Н.И.
9	Установить дополнительное освещение софитами в 10 классах	2017-2018 гг.	40	текущее бюджетное финансирование	Гладких Л.Н.
10	Установить противодымные двери	2017-2019 гг.	80	текущее бюджетное финансирование	Гладких Л.Н.
11	Установить пожарную сигнализацию	2017-2018 гг.	150	текущее бюджетное финансирование	Гладких Л.Н.
12	Снятие сгораемой обшивки в актовом зале	2017 г.	5	Предпринимательская деятельность	Гладких Л.Н.
13	Установка МПО в 3 кабинетах	2017-2018 гг.	200	Спонсорская помощь финансирование	Гладких Л.Н.

Индикативные показатели:

Отсутствие отрицательной динамики состояния здоровья обучающихся.

Увеличение количества детей, отнесенных к основной группе.

Уменьшение пропусков дней по болезни на 1 учащегося.

Уменьшение количества дезадаптированных детей, и детей, проявляющих школьную тревожность.

Уменьшение детей, отвергнутых сверстниками в классах.

Увеличение детей, занимающихся в спортивных секциях и физкультурно-познавательном факультативе.

Изменение мотивации учащихся в выборе мотивов, направленных на физическое самосовершенствование и здоровье.

Изменение в преобладающих видах активности на занятиях физической культурой (преобладающий вид - творческий).

Снижение показателя травматизма участников образовательного процесса.

Изменение мотивации родителей учащихся на физическое воспитание детей.

Проведение противопожарных мероприятий согласно плана.

Раздел 5. Нравственное воспитание учащихся

№ п/п	Мероприятия	Сроки выполнения	Сведения об объемах, источниках, формах и механизмах привлечения финансовых, трудовых и материальных ресурсов		
			объем финансирования (тыс. тнг)	источники финансирования	исполнители
1	Разработать программу нравственного воспитания учащихся	2017 г.		текущее бюджетное финансирование	Щетнева О.П.
2	Провести мониторинг по изучению нравственных ценностей участников образовательного процесса	2017 гг.		текущее бюджетное финансирование	Васильченко Л.В. Шаталова О.И.
3	Распространить опыт педагогов школы по нравственному воспитанию	2017-2018 гг.		текущее бюджетное финансирование	Шаталова О.И.
5	Разработать программы методического и ресурсного обеспечения деятельности объединений по интересам	2017-2021 гг.		текущее бюджетное финансирование	Зильберман Н.А.
6	Создать информационно-методические страницы для родителей «Школа нравственности»	2017 г.		текущее бюджетное финансирование	Стадникова В.Г.
7	Внедрить современные информационные технологии в организацию нравственного воспитания учащихся	2017-2021 гг.		текущее бюджетное финансирование	Шаталова О.И. Щетнева О.П.
8	Сформировать комплект литературы по нравственному воспитанию для библиотеки	2017-2018 гг.	5	текущее бюджетное финансирование	Амеличкина Г.В.

9	Разработать и обеспечить внедрение программ летнего лагеря дневного пребывания	2017-2021 гг.	20	текущее бюджетное финансирование предпринимательская деятельность	Щетнева О.П.
10	Создать рукописные книги по обобщению опыта семейного воспитания	2017-2019 гг.	5	предпринимательская деятельность	Шаталова О.И.

Индикативные показатели:

Изменение показателей жизненных ценностей в сторону нравственных ценностей.
Создание рукописных книг воспитания нравственных ценностей в семье.

Раздел 6. Общественное управление школой

№ п/п	Мероприятия	Сроки выполнения	Сведения об объёмах, источниках, формах и механизмах привлечения финансовых, трудовых и материальных ресурсов		
			объём финансирования (тыс. тнг)	источники финансирования	исполнители
1	Разработать программу привлечения попечителей к общественному управлению школой	2017 г.			Копенкина Л.В. Е.В.Стебловская
2	Распространить опыт родительских комитетов классов по привлечению внебюджетных средств на укрепление материально-технической базы, создание условий для воспитания и обучения	2017-2021 гг.		предпринимательская деятельность	Шаталова О.И.
3	Провести мониторинг по изучению образовательных потребностей участников образовательного процесса	2017-2021 гг.		текущее бюджетное финансирование	Шаталова О.И.

4	Организовать проведение конференций с участием родительской общественности и попечителей	2017-2021 гг.		предпринимательская деятельность	Копенкина Л.В.
5	Создать рукописную книгу «Они внесли вклад в развитие школы»	2017-2021 гг.		предпринимательская деятельность	Зильберман Н.А.
6	Привлекать общественность к проведению общешкольных мероприятий	2017 г.		текущее бюджетное финансирование	Копенкина Л.В.
7	Ходатайствовать перед ГОРОНО о награждении лучших попечителей и наиболее активных родителей школы грамотой мэра за активную помощь	2016-2021 гг.			Копенкина Л.В.

Появление общественной составляющей в управлении школой.

Укрепление связей и расширение взаимовыгодного сотрудничества с социальными партнерами.

*В раздел «предпринимательская деятельность» так же следует включать вырученные средства от спонсорской деятельности.