



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 ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ КАК
ФАКТОР СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Выпускная квалификационная работа
по направлению **44.04.04 Профессиональное
обучение (по отраслям)**
Направленность программы магистратуры
«**Менеджмент профессионального образования**»

Проверка на объем заимствований:
53,1 % авторского текста

Работа рекомендована защите
рекомендована/не рекомендована

« 20 » 06 2018 г.

зав. кафедрой ПППОиПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ОФ-209-174-1
Колесников Дмитрий Михайлович

Научный руководитель:
Уварина Наталья Викторовна
Д.п.н., профессор

Челябинск
2018 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ	7
1.1 Понятие и сущность конфликта в педагогической среде	7
1.2 Виды, структура и особенности конфликтов в педагогическом коллективе.....	12
1.3 Анализ методик предупреждения и медиации конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе	21
Вывод по главе 1	33
АНАЛИЗ КОНЪЮКТУРЫ СУБЪЕКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ АВТОТРАНСПОРТНЫЙ ТЕХНИКУМ»	35
2.1 Характеристика базы исследования.....	35
2.2 Анализ конфликтогенов воздействующий на субъектов педагогического коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»	44
2.3 Рекомендации к профилактике возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум».....	57
Вывод по главе 2	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	68

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент профессионального образования является неотъемлемой частью интенсивного развития образовательной организации. Реализуя наработанные методы борьбы с теми или иными явлениями, руководителю удается обеспечить стабильность и ритмичность работ организации. В состав методов и средств менеджмента профессионального образования входят все компоненты, присущие управлению иными организациями, однако существуют особенности управления, обусловленные социально-психологическим климатом данной сферы деятельности.

Развитие социальных отношений в педагогической сфере является острым вопросом современной системы образования. Изучение структуры субъектных отношений подводит к неутешительным выводам о наличии межличностных проблем на разных уровнях системы образования. Реализуя реформы, невозможно достичь максимального эффекта ввиду отсутствия слаженной работы в коллективе. На сегодняшний день, сфера образования является наиболее подверженной стрессам, неврозам, депрессивному состоянию, поскольку данное направление деятельности относится к достаточно энергозатратным.

Сегодня преподаватель среднего профессионального образования подвержен ряду раздражителей выраженных в усилении административного давления. Данное давление отражается в растущих видах и формах отчетности, ведении журналов, ведомостей, ответственности за сохранность зачетных книжек студентов и прочих документов. Сказывается и ответственность за сохранность контингента.

Развитие эмпатии отягощает процесс восприятия и рефлексии профессиональной деятельности. Перенимая эмоциональный фон субъектов системы образования (студентов и коллег) складывается напряженность в реализации педагогического процесса. Негативные эмоции сублимируются в поведение, не отражающее этики профессии. В частности, по данным

исследований, непрерывная работа в образовательной организации в течении 10 лет становится следствием проявления нервных расстройств и психический отклонений некоторых сотрудников образовательных организаций.

Однако наряду с этим выражается и педагогическая напряженность, проявление которой заключается в сложности контакта с современным поколением детей и подростков. Процесс воспитания и обучения сегодня сопряжен с массовой информатизацией, в том числе информатизацией пространства педагога. Постоянный анализ и систематизация данных профессионального характера отягощают реализацию более простых компонентов социального взаимодействия, таких как общение, этика, корпоративные нормы. Складывается отрицательный образ профессиональной деятельности, нарастает хроническая усталость, что в свою очередь чревато появлением конфликтов в коллективе. Эмоциональность деятельности сотрудников образовательных организаций обуславливает постоянное присутствие педагогических конфликтов – конфликтов в коллективе преподавателей, а также конфликтных ситуаций со студентами и руководством. Сегодня конфликт не что иное как часть профессиональных реалий любой специальности. Сталкиваясь с подобным явлением, необходимой данностью является понимание сути явления. Посредством межличностных профессиональных отношений данный аспект достаточно легко выявить и предотвратить, однако происходит это достаточно редко. Исходя из обширности и распространенности подобного явления, необходимо выстраивать индивидуальную траекторию борьбы с конфликтами, предотвращать их появление, руководствуясь здравым смыслом. Управление конфликтами и конфликтными ситуациями обуславливает социально-психологический климат коллектива, тем самым напрямую влияет на эффективность работы образовательного учреждения.

Объект исследования: конфликтные ситуации в педагогическом коллективе.

Предмет исследования: процесс управления конфликтами в педагогическом коллективе.

Цель исследования: создание рекомендаций профилактики и управления конфликтными ситуациями в педагогическом коллективе.

Актуальность диссертационной работы заключается в поиске методов и средств предотвращения конфликтов, поиске методов управления конфликтными ситуациями в сфере среднего профессионального образования. Управление конфликтами в настоящее время выступает фундаментом создания благоприятных отношений субъектов образовательной системы.

Гипотеза: управление конфликтами в педагогическом коллективе зависит от дифференциации коллектива и удовлетворённости условиями труда

Задачи:

1. Изучить теоретические основы проблем управления конфликтными ситуациями в педагогическом коллективе.
2. Провести анализ конъюнктуры субъектных отношений педагогического коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум».
3. Разработать рекомендации по профилактике возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум».

Теоретико-методологические основания исследования базируются на изыскании отечественных теоретиков и практиков психологии, педагогики, менеджмента образования.

Положения выносимые на защиту:

1. Дифференциация сотрудников напрямую влияет на конфликтность в коллективе;
2. Конфликтогенами выступают не только действия субъекта, но и его положение в коллективе;
3. Значительное влияние на управление конфликтами оказывает гомогенность коллектива.

Научная новизна диссертационной работы заключается в изыскании нормативных методов профилактики конфликтов и конфликтных митуаций в педагогическом коллективе.

Теоретическое значение диссертационной работы заключается в становлении методов профилактики неблагоприятных факторов оказывающих влияние на социально-психологический климат коллектива образовательного учреждения.

Практическое значение основывается на разработке рекомендаций к совершенствованию методов профилактики и управления конфликтами ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Этапы исследования

1. Анализ теоретических основ проблемы управления конфликтными ситуациями в педагогическом коллективе

2. Анализ конъюнктуры субъектных отношений педагогического коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

3. Разработка рекомендаций по профилактике возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Методы исследования:

Эмпирический метод;

Метод опроса;

Метод анализа;

Метод компиляции.

Практическая база исследования – Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский автотранспортный техникум».

Структура работы: диссертационная работа состоит двух глав, каждая из которых включает в себя три параграфа.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

1.1 Понятие и сущность конфликта в педагогической среде

Развитие менеджмента в рамках реализации программ профессионального обучения предполагает решение ряда проблем, обусловленных социально-психологическими особенностями профессиональной деятельности.

В рамках развития фундаментальной науки происходит активная гуманитаризация общества, в том числе и образовательной среды.

Так, все больше внимания уделяется развитию компетенций психологической направленности, стабилизация взаимоотношений на разных субъектных уровнях образования. В ходе социально-педагогического и социально-психологического взаимодействия возникают затруднения, способные активировать конфликтные ситуации в коллективе.

Педагогический конфликт на сегодняшний день является острой проблемой, обуславливающей торможение развития организации и отдельных личностей.

Рассматривая данный аспект, обратимся к исследованиям по данной проблематике.

Проблема управления персоналом рассматриваемая через призму конфликтологии в педагогическом коллективе нашла свое отражение в работах И. К. Зайцевой [16], Е. Лепешевой [17], В.А. Мищенко [18], К.М. Сластенина [23 с. 5], А.И. Ушакова [24] и др.

В данных работах раскрыты основные научные категории, сущность, закономерности и принципы управления образовательным учреждением.

Рассматривая особенности исключительно конфликтов в педагогическом коллективе стоит обратиться к трудам В.И. Журавлева [19], М.М. Рыбаковой [20 с 45], И.И. Рыдановой [21 с.12], С.Ю. Теминой и др. [20].

Однако анализ социально-психологической литературы показывает, что проблема управления конфликтами в педагогическом коллективе раскрыта недостаточно. Исследования касаются в основном общих рекомендаций, характерных для различных видов конфликтов, при этом не учитывается специфика конфликтов в педагогическом коллективе.

Следовательно, возникает противоречие между необходимостью управления конфликтами в педагогическом коллективе и недостаточным раскрытием его особенностей в теоретических исследованиях. Управление конфликтами сегодня есть ни что иное, как инструмент, при помощи которого происходит точечная наладка механизмов управления персоналом, кадровой политики, становление корпоративной культуры [19].

Научный подход к конфликтам появился достаточно давно, во второй четверти 19 века. Именно с этого времени понятие конфликт определяется как жизненно важное для развития общества.

Одну из первых попыток системного анализа социальных конфликтов предпринял флорентийский теоретик и государственный деятель Никколо Макиавелли [32 с. 56]. Ценность его концепции заключается в отходе от господствовавших тогда божественных взглядов на источники общественного развития.

Великий теоретик средневековья считал конфликт универсальным и непрерывающимся состоянием общества ввиду корыстной природы человека, стремления различных групп постоянному и неограниченному обогащению. Н. Макиавелли одним из источников конфликта считал знать, сосредоточивающую в своих руках всю полноту государственной власти.

Тем не менее, Н. Макиавелли видел в конфликтах не только разрушительную, но и созидательную функцию. Чтобы уменьшить негативную роль конфликта, нужно правильно воздействовать на него.

Изучая историю формирования представлений о природе конфликтов, следует обратить особое внимание на английского философа-материалиста Фрэнсиса Бэкона [40 с. 143], поскольку он, пожалуй, впервые подверг основательному теоретическому анализу совокупность причин конфликтов, проанализировав материальные, политические и психологические условия социальных конфликтов, а также возможные способы их преодоления.

Обращал внимание Ф. Бэкон и на конкретные средства предупреждения конфликтов, отмечая, что на «каждый случай болезни» существует свое лекарство. «Первым из лекарств» он называет устранение всеми возможными способами материальных причин социальных конфликтов, среди которых особая роль принадлежит неудовлетворительному положению отдельных субъектов классового общества.

Обратимся к определению конфликта.

На сегодняшний момент понятие «конфликт» охватывает несколько сфер деятельности общественной жизни, исходя из этого существует несколько подходов к понятию и определению.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [37 с.89] определяет конфликт как наиболее острый вариант разрешения противоречий, столкновений интересов, взглядов субъектов. Рассматриваемое в данном случае понятие несет сущность именно решения возникших противоречий, приравнивая конфликт к средству.

Рассматривая зарубежных исследователей, стоит обратиться к определению английского социолога Э. Гидденса [70 с 90]. Конфликт - это столкновение противоположных целей, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

В отечественной литературе наиболее полное определение социального конфликта дал Е.М. Бабосов [69 с. 56]: «Конфликт социальный – предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении интересов различных социальных общностей – классов, наций, государств,

различных социальных групп, социальных институтов и т.п., обусловленном противоположностью или существенным различием их интересов, целей, тенденций развития.

В рамках психологии данное понятие рассматривается как столкновение противоположно направленных, несовместимых с друг другом тенденциях, в сознании одного человека, межличностных взаимодействий или межличностных взаимоотношений индивида и людей, связанная с острыми эмоциональными переживаниями.

Исследования подходов к понятию «конфликт» в рамках диссертационной работы основывается на позиции социально-психологического взаимодействия субъектов образовательной организации, следовательно, сформулируем определение с учетом профессиональной деятельности организации.

В нашей работе, под конфликтом в педагогической среде (педагогическом коллективе) понимается столкновение взглядов и интересов отдельных субъектов коллектива или группы, выраженное в агрессивном эмоциональным противопоставлении собственной позиции позициям контр субъекта.

Как и в общих психологических и социальных подходах к конфликту, сущность его, как правило, заключается в противоречивости объективной реальности с позиции субъектов процесса. В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять [67 с. 15] .

Противоречия могут существовать длительный период и не перерасти в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Противоборство может быть более или менее интенсивным и более или менее насильственным. Форма столкновений - насильственная или

ненасильственная - зависит от множества факторов, в том числе и от наличия условий и возможностей (механизмов) разрешения конфликта и целей, преследуемых субъектами противоборства. Как правило, насильственные методы выражаются не в физическом взаимодействии, а психологическом.

Педагогическая конфликтология как область теоретического и прикладного знания находится в стадии становления [36 с. 60]. Специфической особенностью педагогической конфликтологии является её междисциплинарный характер. Она формируется и развивается на стыке таких наук как философия, антропология, педагогика, психология, социология и другие науки.

Проблема педагогического коллектива как социальной общности состоит в том, чтобы не допустить или, по крайней мере, максимально снизить негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного решения возникших противоречий.

По данным исследования больше всего конфликтов в педагогических коллективах возникает по причине нетактичного отношения педагогов друг к другу, хотя 89% из них считают тактичность необходимым для качеством как для педагогической детальности, так и деятельности в области воспитательной работы [35 с. 13].

Своими отношениями с коллегами, по результатам исследования, вполне удовлетворены только 61,4% педагогов. Это говорит о низком уровне совместимости членов педагогического коллектива [35 с. 15].

В таких коллективах, как правило, столкновения и разногласия возникают достаточно часто, порою перерастая в затяжной конфликт, на разрешение которого администрация тратит массу сил и времени.

Далее идут непродуманные нововведения, несправедливая оценка труда, перекаldывание на воспитателя чужих обязанностей и прочие причины.

Для осуществления качественного управления профессиональным образованием следует сначала признать существование конфликтов, оценить

их важность в кризисные периоды и заняться их профилактикой путём обретения конфликтологической грамотности.

Необходимо знать и уметь действовать в ситуации конфликта, понимать, как направить его в конструктивное русло, но не менее важно осознавать то, какие пути ведут к состоянию благоприятного социально-психологического климата. Сохранение, поддержание отношений требует знания закономерностей и умения использовать их в конфликтных ситуациях.

1.2 Виды, структура и особенности конфликтов в педагогическом коллективе

Существует значительное число оснований, используемых для классификации конфликтов в педагогическом коллективе. Принято подразделять конфликты в зависимости от вовлечённых в них субъектов на межличностные, межгрупповые, конфликты между отдельным человеком и группой [66].

К основным структурным элементам конфликта, как правило, относят: субъекты конфликта, взаимоотношения между ними и предмет [61].

Субъект конфликта – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на динамику развития конфликта в зависимости от своих интересов [53].

Согласно К. Боулдингу [56 с. 17], субъектами конфликта могут выступать либо отдельные личности, либо состоящие из них общности, группы. В рамках образовательной организации субъектами конфликта могут выступать как преподаватели и сотрудники организации.

Объект конфликта – конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта, то, к обладанию или пользованию чем стремятся оба субъекта. Условием возникновения конфликта является притязание одного из субъектов на неделимость объекта, владение им.

Объект конфликта обладает следующими характеристиками:

- не существует сам по себе, он становится таковым при наличии интереса к нему со стороны взаимодействующих субъектов (когда появляется желание им обладать, его использовать, контролировать, присвоить и т. д.);

- имеет признак дефицитности и необходимости его использования со стороны обоих субъектов;

- имеет релятивистский характер, связанный с разными субъективными оценками его значимости для разных субъектов;

- может быть реалистическим и нереалистическим – тем, который в самом себе содержит цель и содержание (девиантное поведение не ради достижения каких-то уступок, а ради самого акта).

Предмет конфликта – объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая причиной разногласий между сторонами. Иными словами, предмет конфликта – это и есть то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство.

Каждый конфликт имеет следующие характеристики [59]:

- пространственные: сферы возникновения и проявления конфликта, условия и повод возникновения, конкретные формы проявления, средства и действия, которыми пользуются субъекты, результат конфликта;

- временные: длительность, частота, повторяемость, продолжительность участия каждого субъекта, временные характеристики каждого из этапов;

- социально-пространственные: количество и интересы всех участников конфликта.

Функция конфликта – это роль, которую играет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациями тому подобное. Функции конфликта можно разделить на общие (проявляющиеся на различных уровнях социальной системы) и личностные (проявляющиеся на уровне конкретной личности, индивида) [33 с. 10].

Общие положительные функции конфликта: устранение противоречия в функционировании коллектива; создание и поддержание баланса сил;

социальный контроль за соблюдением правил, общепринятых норм и ценностей; создание новых социальных норм и институтов, обновление существующих; установление неформальной иерархии в группе или обществе; более глубокое познание участниками конфликта друг друга; снятие синдрома покорности у подчиненных.

Положительные функции конфликта на личностном уровне: познавательная функция по отношению к тем людям, которые принимают в нем участие; самопознание и коррекция самооценки; ослабление психической напряженности; способствование развитию личности; адаптация и социализация индивидов в группе; способ самоутверждения и самореализации; возможность избавиться от проблем; развитие личности.

Общие отрицательные функции конфликта в педагогическом коллективе:

- большие эмоциональные затраты на участие в конфликте;
- возможно значительное ухудшение настроения участников, отсутствие слаженной работы коллектива;
- разрушение межличностных отношений;
- ухудшение социально-психологического климата и т. д.

Отрицательные функции на личностном уровне выражаются в:

- ухудшении качества индивидуальной деятельности;
- разочарование в своих профессиональных способностях, снижение самооценки;
- способствование социальной пассивности личности;
- потеря прежней мотивации, разрушение ценностных ориентаций.

Таким образом, конфликт как общественное явление в своей структуре содержит несколько субъектов и предмет конфликта, а также конфликтное взаимодействие и окружающую среду и имеет как положительные, так и отрицательные функции.

Конфликты в педагогическом коллективе подразделяются на межличностные, межгрупповые и конфликты между личностью и группой в зависимости от сторон [59].

Межличностный конфликт. Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают по самым разным поводам.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

Конфликт между личностью и группой. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый.

Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным [61 с. 12].

В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

Межгрупповой конфликт. Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими. В рамках педагогической системы может выражаться на уровне отделений, факультетов, групп преподавателей и сотрудников.

Причины межгрупповых конфликтов в педагогическом коллективе могут быть самые разные: хозяйственно-экономические, нравственные, этические, на почве профессиональной деятельности и т.д [41 с. 3].

Разный уровень социальных групп образовательной организации имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. Она выражается в формировании чувства причастности к группе, отождествлении себя с другими ее членами, создании качества "мы", в отличие от "они" или "не-мы". "Мы" - это свои, наши, "они" - это другие, отличающиеся от "нас" [49 с. 4].

Таким образом, социальная идентификация своей оборотной стороной имеет социальную дифференциацию, которая содержит в себе возможность возникновения межгруппового конфликта. При этом основания социальной идентификации могут быть самые разные: экономические, социальные, психологические.

При вовлечении в конфликт представителей организационного уровня говорят о горизонтальном конфликте, если же субъекты конфликтного взаимодействия относятся к различным организационным уровням - о вертикальном. Конфликты различаются в зависимости от исхода на деструктивные (дисфункциональные) и конструктивные (функциональные) [29]. Кроме того, конфликты подразделяются в зависимости от выраженности их внешних проявлений на скрыто протекающие и явные.

Л. А. Козер [58 с. 19] конфликты подразделяет на реалистические (предметные) и нереалистические (беспредметные).

Реалистические вызываются неудовлетворением определенных требований участников и несправедливым (по мнению одной или обеих сторон) распределением преимуществ между ними. Эти конфликты направлены на борьбу с предполагаемым источником неудовлетворенности или несправедливости и имеют целью достижение определенного результата.

Нереалистические конфликты требуют взаимодействия между двумя или более людьми, но причиной их являются не противоречащие друг другу устремления противников, а потребность освободиться от напряжения, от негативных эмоций.

1) стороны стремятся завысить свои возможности и занизить возможности оппонента, самоутвердиться за его счет, неконструктивно критикуют друг друга и т. д. Эти реакции оцениваются оппонентом как личные оскорбления, и далее включаются механизмы активной защиты и противодействия с его стороны;

2) повышение активности оппонентов при резком ослаблении самоконтроля; нарушение обратной связи. На этом этапе участникам конфликта сложно вернуться в конструктивную фазу. Конструктивная фаза конфликта характеризуется осознанием оппонентами цели, объекта конфликта, средств достижения цели, правильной оценкой собственного состояния, возможностей и способностью объективно оценить состояние и реакции оппонента. Совместная деятельность остается в рамках делового обсуждения предмета конфликта.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [37 с. 34] в динамике конфликта выделили ряд периодов и этапов. Латентный период (предконфликтная ситуация) состоит из следующих этапов:

- Возникновение объективной проблемной ситуации. В ее основе лежат объективные причины, которые являются предпосылкой возникновения конфликтов;

- Осознание объективной проблемной ситуации. На данном этапе происходит восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, т. е. с искажениями;

- Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Осознание конфликтной ситуации сторонами,

вовлеченными в конфликт, ведет к разрешению ее неконфликтными способами: убеждение, разъяснение, просьба, информирование противостоящей стороны. На данном этапе один из участников ситуации может уступить, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт;

- Возникновение предконфликтной ситуации. Ситуация может восприниматься как предконфликтная, т. е. восприятие угрозы каким-то общественно важным интересам, причем действия оппонента не рассматриваются как реальная угроза.

Открытый период, или конфликтное взаимодействие (собственно конфликт), составляют следующие этапы:

- Инцидент: происходит первое столкновение сторон, попытка одной стороны решить проблему в свою пользу. Конфликт может развиваться как чередование конфликтных столкновений - инцидентов;

- Эскалация: интенсификация противостояния участников конфликта. Этот этап связан с началом открытого конфликтного взаимодействия: эмоциональным напряжением (аффективное реагирование); переходом в общении от аргументов к претензиям и личным выпадам; углублением противоречий; применением психологического насилия; снижением значимости первичных разногласий по поводу предмета конфликта; увеличением числа участников.

Эскалация конфликта характеризуется сужением когнитивной сферы, – переходом к более примитивным формам отражения реальности; вытеснением адекватного восприятия другого образом оппонента;

- Сбалансированное противодействие: снижение интенсивности противостояния. Происходит осознание, что продолжение конфликта агрессивными методами не даст результата, но действия по достижению согласия участниками еще не предпринимаются;

- Завершение конфликта: осуществляется поиск путей выхода из конфликта и переход от конфликтного противодействия к решению проблемы и прекращению конфликта. Основными формами завершения конфликта

являются разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены - слова, действия, способствующие возникновению и развитию конфликта, т.е. приводящие к конфликту непосредственно.

Следует отметить, что "одиночный" конфликтоген, как правило, не способен привести к конфликту, должна возникнуть цепочка конфликтогенов - их эскалация. Исходя из особенностей профессиональной деятельности преподавателей, количество конфликтогенов обуславливается эмоциональной нагрузкой субъектов.

Эскалация конфликтогенов - следствие того, что на конфликтоген в свой адрес субъект коллектива старается ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных.

В образовательной организации функции руководителя по разрешению конфликтов осложняются расширенным спектром плоскостей их возможного возникновения: педагог-педагог, педагог-родитель, руководитель-родитель, педагог-обучаемый, педагог-сотрудник, педагог-руководитель, специалист-руководитель, руководитель-руководитель.

Более того педагогический работник может находиться в конфликте со своими личными интересами. Рассмотрим более подробно понятие "конфликт интересов педагогического работника". Понятие "конфликт интересов педагогического работника" определён Федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации" № 273 - ФЗ. Согласно закону, под конфликтом понимается [1]:

«Конфликт интересов педагогического работника - ситуация, при которой у педагогического работника при осуществлении им профессиональной деятельности возникает личная заинтересованность в получении материальной выгоды или иного преимущества и которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение педагогическим работником профессиональных обязанностей вследствие противоречия между его личной

заинтересованностью и интересами обучающегося, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся».

Конечно, это понятие существовало в сфере образования и ранее, но со вступлением силу закона приобрело законодательное оформление.

Таким образом, под конфликтом интересов подразумевается заинтересованность педагогического работника в получении им материальной выгоды при выполнении своей работы.

Педагогический конфликт обладает рядом особенностей, выделяющих его из общей массы конфликтов.

Рассмотрим их подробнее. В рамках образовательной среды и педагогического коллектива, следует выделить следующие особенности педагогических конфликтов:

1. Не всякий конфликт, возникающий в образовательной системе, можно считать педагогическим, то есть имеющим прямое отношение к педагогическому процессу.

2. Значимость каждого конфликта может ситуативно меняться. Например, конфликты в педагогическом коллективе влияют на психологический климат, сказываются на настроении обучающихся и педагогов, их эмоциональном самочувствии.

3. Педагогические конфликты отражают не только личностные, но и любые другие особенности жизнедеятельности образовательной системы (социальные, экономические, идеологические и пр.)

4. В решении педагогического конфликта следует придерживаться принципа: "Благородная цель достигается благородными средствами".

1.3 Анализ методик предупреждения и медиации конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе

Множество общих условий преодоления конфликтов назывались разными социологами, но среди них следует особо выделить три условия, названные Р. Дарендорфом [29].

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

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

Далее, сторона конфликта должна признать существующие различия во взглядах. Это отражается в контексте педагогического коллектива в принятии мнения коллег разного статуса.

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

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

С учетом профессиональной деятельности педагогических работников следует выделить несколько методов разрешения конфликта.

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

Каждый член педагогической группы должен знать абсолютно точно, что от него ожидают, это отражается в наличии четкой иерархии, наличие должностных инструкций, предписаний.

Второй – применение координационных механизмов. Когда между двумя педагогическими группами возникают противоречия, то для

предотвращения и разрешения конфликта необходимо создать единый координирующий орган – как правило руководитель организации, или иное уполномоченное лицо (в данном контексте – деканы, заместители и т.д).

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

Четвертый – эффективное использование систем поощрений, то есть поощрять нужно лишь тех людей, которые достигли положительных результатов. Отражение данный подход находит в создании систем анализа менеджмента качества, мониторинга образовательной системы.

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

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

1. Конфликтная ситуация – не средство, а последствие противоречий.
2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.
3. Формулировка педагогического конфликта должна подсказывать, что делать.
4. Поиск причинно-следственных связей, пока не найдутся первопричины, из которой проистекают другие.
5. Сформулировать конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.
6. В формулировке обойтись минимумом слов.

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

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

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

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

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

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

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству – тактика «Приспособление» – стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать коллектив, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий.

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

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

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

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

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

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

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

управления педагогического конфликта выступает редукция, последовательное ослабление конфликта путем перевода его на другой уровень.

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

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

Изучая педагогическую деятельность, наряду с субъектным уровнем коллег, следует отметить наличие конфликтов и конфликтных ситуаций субъектного положения «преподаватель-студент».

Рассмотрим методику разрешения педагогического конфликта по степени их усложнения по Н.Е. Щурковой [61 с.23]:

1. Юмор (беззлобно-насмешливое отношение к чему-либо или к кому-либо, но в нем не должно быть сарказма).
2. Психологическое поглаживание (нежность, ласка, одобрение, выражение любви; выделение положительных «черт» противника и улучшение отношений между партнерами).
3. Компромисс (соглашение на основе взаимных уступок).
4. Третьейский суд (незаинтересованное лицо может помочь конфликтующим сторонам увидеть то, что они не заметили во время конфликта, он может быть непосредственным участником примирения враждующих сторон или опосредованным).

Методы разрешения педагогических конфликтов:

1. Метод «выхода чувств» (человеку предоставляется возможность выразить свои отрицательные эмоции педагогу, психологу или психотерапевту, а от выслушивающей стороны требуется эмоциональная поддержка собеседника, сочувственное понимание);

2. Метод «эмоционального возмещения» (собеседник (который недруг) условно рассматривается как страдающее лицо, которому необходима помощь, сострадание, похвала его лучших качеств);

3. Метод «авторитетного третьего» (в конфликт двух враждующих сторон подключается третье лицо, авторитетное для обеих сторон);

4. Метод «обнажения агрессии» (психолог, педагог, психотерапевт (или другое лицо) предоставляет конфликтующим сторонам выразить свою неприязнь в его присутствии, дальнейшая работа основывается на одном из следующих методов);

5. Метод «принудительного слушания оппонента». В ходе ссоры конфликтующих сторон педагог, психолог (или другое лицо) дает инструктивный совет обеим сторонам: «Каждый из вас, прежде чем ответить оппоненту, должен с предельной точностью повторить его последнюю реплику» и тогда обе стороны внимательно слушают друг друга;

6. Метод «обмена позиций (взглянуть на ситуацию глазами оппонента);

7. Метод «расширения духовного горизонта» спорящих (ссора протоколируется или записывается на диктофон, ее запись воспроизводится с целью ее анализа).

И прямые, и косвенные методы погашения конфликта должны основываться на этических нормах, не ущемлять человеческое достоинство и служить духовному росту личности.

Существуют некоторые барьеры влияющие на восприятие ситуаций на разных субъектных уровнях.

Барьеры общения - социально-психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов или препятствующие взаимопониманию и взаимодействию.

Барьеры межличностного взаимодействия связаны с:

- Психологическими особенностями личности людей,
- Стремлениями мотивами, побуждениями;
- Взглядами на происходящие ситуации;
- Речевыми особенностями;
- Особенности творческого потенциала.

Барьеры (межличностного) общения:

- Семантические барьеры;
- Невербальные барьеры;
- Барьеры, возникающие при некачественной обратной связи;

Барьер восприятия зачастую связывают с:

- Источником информации;
- Избирательным вниманием субъекта,
- Искажение действительности.

К барьерам восприятия относят:

- Первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);
- Предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка);
- Стереотипы;
- Эффект проекций (когда человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник);

Конфликты в педагогическом коллективе – нравственно-этический аспект. Негативные явления, осложняющие общение в педагогическом коллективе могут выражать эмоции как отдельного субъекта, так и всего коллектива.

Этика взаимоотношений руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом является вертикальным субъектным взаимодействием. Как правило, данный уровень отражает целостность отношений коллектива.

Педагогический конфликт – взаимодействие субъектов педагогической системы, обусловленное противоречиями, возникающими в образовательном процессе. Конфликты в педагогическом коллективе отличаются от педагогических конфликтов тем, что первые происходят в системе «педагог-педагог» или «педагог-руководитель».

Виды конфликтов с точки зрения этической (нравственной) стороны природы конфликта по В.И. Журавлевой [62]:

- Дидактического характера,
- Дисциплины,
- Связанные с методикой обучения,
- Конфликты этики,
- В тактике взаимодействия,
- Вызываемые бестактностью,
- запредельно-этические конфликты.

Основные группы производственных педагогических конфликтов:

- вызванные объективными обстоятельствами (неправильное распределение функциональных обязанностей),
- вызванные субъективными причинами (столкновение мотивов, взглядов субъектов, притязания на определенный статус в коллективе и т. д.).

Однако на ту и другую группу причин могут также влиять обстоятельства значимости конфликта для отдельных личностей и всего коллектива.

Именно в педагогическом коллективе деструктивные конфликты наиболее нежелательны, так как они парализуют воспитательно-

образовательный процесс и негативно отражаются на деятельности студенческого коллектива.

Но и отсутствие конфликтов тоже плохо. Как отмечает Ю.П. Львова [26 с.45], «безпроблемность в педагогическом коллективе порочна, ибо она означает оторванность коллектива от реальной действительности».

Факторы, порождающие причины конфликтов в педагогическом коллективе:

- критика в адрес коллеги,
- высказанная резко в оскорбительном тоне, с долей личной неприязни,
- неумение в общении сохранить самообладание, если тебя «по делу» критикует коллега,
- неумение применять этику в полемике (выразить свое мнение, точку зрения на ту или иную проблему спокойно, без лишних эмоций),
- отсутствие профессиональной этики в общении.

Правила, которых нужно придерживаться в педагогическом конфликте:

- помнить о содержании проблемы,
- помнить окритики по существу дела,
- следить чтобы оправданная резкость слов не переходила в грубость, не создавала нервозности, не унижала человеческого достоинства,
- чрезмерно подчеркивать не какой-то один факт и строить на нем все претензии к коллеге, а приводить примеры и факты, которые должны быть неопровержимы, а все суждения доказаны,
- помнить, что нет людей, которым на протяжении всей профессиональной деятельности сопутствует удача и которые не совершают ошибок,
- выработать у себя умение ко всякой неприятности во взаимоотношениях с коллегами относиться как можно прозаичнее и спокойнее, с тем чтобы перенести ее как можно легче,

Правила поведения для обеспечения социально-психологического комфорта коллективов образовательных организаций:

- когнитивный подход к профессионально-психологическим аспектам,
- владение достоинствами и недостатками,
- наблюдение недостатков в работе коллег отражает конструктивную критику,
- если вы предлагаете что-то новое, удостоверьтесь, что ваше предложение действительно имеет реальную ценность для совершенствования воспитательно-образовательного процесса в целом,
- соблюдайте профессиональный этикет и культуру общения.

Руководитель учебного заведения является главным и ответственным лицом, организующим работу всего педагогического коллектива. Манера его поведения, настойчивость, интеллект, целеустремленность и последовательность - все это важнейшие качества, которые влияют на стиль школы, престиж ее в глазах общественности и родителей, на морально-психологический климат в коллективе. Поэтому к моральному облику руководителя образовательного учреждения предъявляются высокие требования.

К числу личностных черт руководителя, обуславливающих эффективность руководства и благоприятный климат, можно отнести:

- доминантность («влияние») - умение влиять на подчиненных,
- уверенность в себе - при таком руководителе легче думать о завтрашнем дне, а психологический комфорт в педагогическом коллективе обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению заданий,
- креативность (способность к творческому решению задач) - особенно существенно для инновационной деятельности, так как и ней руководитель выступает как творец,
- умение самому принимать решение (как бы ни были хороши консультанты, конечное решение руководитель должен принимать сам),

- общечеловеческие нравственные качества - честность, искренность, прямота, доброжелательность, справедливость, правдивость, принципиальность,

- эффективный стиль руководства - соучаствующее управление, но не исключаются авторитарный и демократический стили (так как нет однозначных ситуаций, когда решение нужно принимать быстро; реакция каждого члена педагогического коллектива на один и тот же стиль руководства может оказаться различной).

При выборе педагогических условий предупреждения конфликтных ситуаций во взаимодействии преподавателе, учеников необходимо отобрать наиболее значимую их совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой.

Одним из таких условий выступает освоение субъектов способов прямого и опосредованного предупреждения конфликтных ситуаций.

Субъектам педагогического коллектива для организации воздействия на студентов важно знать и уметь применять на практике три группы методов опосредованного педагогического воздействия, описанные Т.В. Врачинской [24, с. 96].

Первая группа методов и приемов педагогического воздействия - обращение и самообращение к сознанию. К ним относятся: пример, разъяснение, актуализация, и снятие напряжения в отношениях.

Вторая группа методов и приемов педагогического воздействия - обращение к чувствам (совести, справедливости, стыду и страху).

Третья группа методов и приемов педагогического воздействия - обращение к воле и поступку, в качестве которых может выступать: требование, внушение, упражнение, поощрение и наказание.

Данные методы способствуют сплочению коллектива, налаживанию отношений и предупреждению конфликтных ситуаций между различными субъектными уровнями. Причем предполагается их реализация по формуле: «Не я против тебя, а мы вместе против проблемы».

А.Я. Гуськов к определяющему условию предупреждения конфликтных ситуаций относит здоровый нравственно-психологический климат в коллективе [55, с. 112].

В.И. Казаренков важным условием предупреждения конфликтных ситуаций видит саму готовность участников к их разрешению [68, с. 136].

Существует два подхода к предупреждению конфликтных ситуаций.

Первый, наиболее распространенный и типичный в психолого-педагогической практике и литературе, - это передача опыта предупреждения конфликтных ситуаций передовыми учителями.

Мы считаем, что, обладая определенными достоинствами, этот способ обучения учителей имеет ряд существенных недостатков, ограничивающих его применение. Самый главный из них, на наш взгляд, - это то, что в ходе разбора конкретных конфликтных ситуаций и способов их предупреждения не вскрываются общие закономерности возникновения и развития конфликтных ситуаций, а потому не могут быть предложены общие правила и приемы педагогической работы с ними.

Второй путь обучения коллектива умению предупреждать конфликтные ситуации - это вооружение их знаниями об общих закономерностях развития конфликтных ситуаций, их причинах, типах, способах предупреждения [29, с. 14].

Такой путь, с нашей точки зрения, наиболее эффективный и целесообразный в педагогической практике. Учитывая особенности организации деятельности СПО эффективно проводить тренинги среди педагогического коллектива в каникулярное время.

Подобная форма позволяет в течение одной встречи продолжительностью 3 – 5 часов воспроизвести цикл тренингов. В этом случае возникает возможность использовать тренинг как способ реагирования на внезапно возникшую общешкольную проблему, конфликтную ситуацию.

Для предупреждения конфликтных ситуаций во взаимодействии участников образовательного процесса важно осуществлять обучение,

просвещение по вопросам, являющихся, как правило, источником возникновения противоречий, конфликтных ситуаций с педагогами, учениками.

Одним из условий разрешения конфликтов в отношениях между субъектами коллектива является учет возрастных особенностей участников образовательного процесса, основных противоречий и кризисов в их развитии.

Вывод по главе 1

Развитие менеджмента профессионального образования основывается на ряде фундаментальных принципов, целью которых является гуманитаризация среды образования. Рассматривая процесс социальных отношений, следует выделить аспекты, потенциально отрицательно воздействующие на педагогическую среду. Данными аспектами выступают конфликты и конфликтные ситуации в педагогической среде.

В рамках диссертационной работы, поконфликтом понимается столкновение взглядов и интересов отдельных субъектов коллектива или группы, выраженное в агрессивном эмоциональном противопоставлении собственной позиции позициям контр субъекта.

Развитие теоретических работ в области конфликтологии получили обширное распространение. Теоретико-методологические подходы в области конфликтов образовательной среды наблюдаются в работах:

1. И. К. Зайцевой [16];
2. Е. Лепешевой [17];
3. В.А. Мищенко [18];
4. К.М. Слостенина [23 с. 5];
5. А.И. Ушакова [24].

На локальном уровне системы образования (образовательной организации) следует выделить следующие субъектные уровни:

1. Руководители

2. Сотрудники
3. Преподаватели
4. Обучающиеся

Взаимодействие данных субъектов осуществляется как в вертикальной, так и горизонтальной плоскости.

По количественным показателям, конфликты в педагогическом коллективе подразделяются на межличностные, межгрупповые и конфликты между личностью и группой в зависимости от сторон [59].

По структурным элементам (составляющим), большинство исследователей выделяют следующие этапы:

1. Возникновение объективной проблемной ситуации
2. Осознание объективной проблемной ситуации. На данном этапе
3. Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами
4. Возникновение предконфликтной ситуации
5. Инцидент
6. Эскалация
7. Завершение конфликта

С учетом профессиональной деятельности педагогических работников следует выделить несколько методов разрешения конфликта, а именно:

1. Разъяснение требований
2. Применение координационных механизмов
3. Установление общих целей для конфликтующих сторон
4. Эффективное использование систем поощрений

Таким образом, в рамках диссертационной следует сделать вывод о том, что конфликты и их проявление есть ни что иное как объективная часть педагогической системы. Существование данного аспекта сподвигает исследователей на поиск методов и средств решения конфликтных ситуаций для обеспечения благополучного социально-психологического климата коллектива образовательных организаций.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ КОНЪЮКТУРЫ СУБЪЕКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ АВТОТРАНСПОРТНЫЙ ТЕХНИКУМ»

2.1 Характеристика базы исследования

Для проведения исследования в рамках диссертационной работы, базой исследования выбрано Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский автотранспортный техникум». Данная база исследования выбрана с учетом концептуальной модели развития российской образовательной среды.

Обратимся к реквизитам организации.

Адрес корпусов:

1. Образовательный комплекс подготовки специалистов среднего звена Ул. Энгельса, д. 79

2. Образовательный комплекс подготовки рабочих и служащих
Ул. Кирова, д. 1.

3. пос. Новосинеглазово, Челябинская область, Россия, 454904

Юридический адрес: г. Челябинск, Челябинская область, Россия, 454080

Телефон приемной: +7 (351) 232-49-62

E-mail:

1. chelatteh@yandex.ru;

2. profutchil79ns@mail.ru

Web: <http://chelatt.ru/>

Рассмотрим историографические данные образовательного учреждения.

1. 1941г. - Челябинский автотранспортный техникум создан на основании Постановления Комитета по делам Высшей школы при СНК СССР от 11.06.1941 г. № 038.

2. 1954г. - переименован в Челябинский автомобильно-дорожный техникум на основании приказа Министерства автомобильного транспорта и шоссейных дорог СССР от 25.07.1954 г. № 113-К.

3. 1971г. - переименован в Челябинский автотранспортный техникум на основании Циркулярного письма Министерства автомобильного транспорта РСФСР от 29.04.1971 г. № 128 Ц.

4. 1994г. - переименован в Государственное образовательное учреждение Челябинский автотранспортный техникум на основании приказа Департамента автомобильного транспорта от 14.01.1994 г. № ДАТ - 12/3.

5. 2002г. – переименован в Государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Челябинский автотранспортный техникум» на основании распоряжения Министерства транспорта Российской Федерации от 24.10.2001 г. № АШ - 6/301.

6. 2005г. – переименован в Федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Челябинский автотранспортный техникум» на основании приказа Федерального дорожного агентства Министерства транспорта Российской Федерации от 04.11.2004 г. № ВБ-93.

7. 2015г. – переименован в Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский автотранспортный техникум» на основании приказа Министерства образования и науки от 18.08.2015 г. № 01/2317.

Исходя из истории образовательного учреждения, следует сделать вывод о наличии преемственности в области управления, а также определенной конъюнктуры, традиций и корпоративной культуры.

Рассмотрим материально-техническое обеспечение техникума. Зачастую конфликтные ситуации и конфликтогены обуславливаются мотивационным аспектом, воздействующим на сотрудника. С точки зрения концептуальной теории Ф. Герцберга, выделяется несколько групп факторов, влияющих на микроклимат организации. Такими факторами выступают:

Гигиенические – наличие материальных ресурсов, качества инфраструктуры, наличие эргономики рабочего пространства

Мотивирующие – группа факторов, основанная на корпоративных нормах, культуре и этике.

Образовательная деятельность в ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» осуществляется на территориях двух образовательных комплексов: образовательных комплекс подготовки квалифицированных рабочих, служащих и образовательный комплекс специалистов среднего звена; общая площадь которых составляет 22803,0 квадратных метра.

Техникум обладает достаточной материально-технической базой для обеспечения реализации образовательного процесса:

1. Шесть учебных корпусов
2. Два общежития
3. Два медицинских пункта
4. 76 учебных кабинетов
5. Девять учебно-производственных мастерских
6. Два учебных гаража
7. 19 лабораторий и семь кабинетов, оборудованных ПЭВМ
8. Три спортивных зала
9. Три актовых зала
10. Площадка для строевой подготовки с целью подготовки допризывной молодежи к службе в вооруженных силах
11. Стрелковый тир
12. Две библиотеки
13. Два музея
14. Специализированный кабинет по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям
15. 13 кабинетов оснащены интерактивными досками или мультимедийной аппаратурой.

Учебные лаборатории оснащены учебно-лабораторными стендами и другим лабораторным оборудованием, обеспечивающим выполнение лабораторных работ и практических занятий, предусмотренных основными профессиональными образовательными программами.

Учебно-производственные мастерские и полигоны оснащены необходимым учебно-производственным оборудованием, вспомогательным оборудованием, инструментом и расходными материалами, необходимыми для организации и проведения учебных практик обучающихся, в том числе и для получения квалификации по рабочей профессии.

Техникум обладает материальной базой для осуществления воспитательной деятельности, проведения досуговых мероприятий (три актов зала, мастерские, тренажерный зал), для организации кружковой работы обучающихся.

В техникуме имеется две библиотеки, предусмотрены читальные залы, рассчитанные на 45 посадочных мест (образовательный комплекс подготовки специалистов среднего звена) и на 20 мест (образовательный комплекс подготовки квалифицированных рабочих и служащих). Библиотека техникума – это центр духовных и эстетических мероприятий. Работниками библиотеки проводятся тематические выставки, классные часы, конкурсы. В библиотеке комплекса подготовки специалистов среднего звена читатели всех комплексов имеют возможность бесплатно работать в Интернете

Для организации образовательного процесса в техникуме функционируют 7 компьютерных классов, оснащенных 65 персональными компьютерами, а так же 13 аудиторий, оснащенных интерактивными досками и мультимедийной техникой.

Для обеспечения питанием обучающихся и работников в техникуме организована работа двух столовых, которые функционируют на территории каждого образовательного комплекса. Число посадочных мест в столовых рассчитано: на 120 человек – образовательный комплекс подготовки квалифицированных рабочих и служащих и на 100 человек – образовательный

комплекс подготовки специалистов среднего звена. Созданные условия для работы общественного питания соответствуют санитарно-эпидемиологическим требованиям к организации учебно-производственного процесса в образовательных учреждениях в соответствии с требованиями СанПиН 2.4.3.2201-07.

Пищевые цеха имеют полный набор производственных цехов, обеспечивающих поточность технологического процесса.

Режим организации проведения учебных занятий обеспечивает возможность приема пищи работниками и обучающимися.

Для оказания первичной медико-санитарной помощи в соответствии с требованиями, установленными медико-экономическими стандартами, адаптированными к категории больницы и имеющемуся оборудованию в техникуме организована работа двух фельдшерских здравпунктов, помещения которых расположены в общежитиях. Работниками здравпунктов осуществляются: осмотры, первая неотложная помощь, вакцинопрофилактика, организация проведения профилактических осмотров, направления на консультации к врачам специалистам ЛПУ, проведение диспансеризации подлежащих контингентов, профилактическая работа.

Техникум имеет два общежития, для обеспечения проживания обучающихся на территориях двух образовательных комплексов. Местами в общежитии обеспечиваются все нуждающиеся. Количество мест в общежитиях рассчитано на 240 человек (ОК ПКРС) и 200 человек (ОК ПССЗ). Местами в общежитиях обеспечены все нуждающиеся.

В рамках исследования, рассматривая конфликтогены через призму мотивации, следует сделать вывод о наличии достаточно сильного материально-технического фундамента техникума. Данный фундамент выступает благоприятным условием управления конфликтами и мотивацией сотрудников, поскольку материальные потребности профессиональной деятельности удовлетворяют максимуму требований сотрудников.

Развитие системы образования на сегодняшний день основывается на приоритетной модели развития именно профессионального образования. Челябинский автотранспортный техникум отражает черты, присущие вектору развития образования в целом.

Отметим, данное учреждение является бюджетным, что актуализирует исследования в рамках диссертационной работы, поскольку типовые решения в области управления конфликтами ситуациями возможно позиционировать на идентичные учебные заведения.

Обратимся к кадровому составу организации.

Директор техникума: Гонтарев Евгений Петрович

Заместители:

1. Колпаков Вячеслав Александрович – Заместитель директора по административно-хозяйственной работе и безопасности
2. Лебедева Елена Владиславовна – Заместитель директора по учебной работе
3. Демина Наталья Геннадьевна – Заместитель директора по учебно-производственной и хозяйственной работе

Таблица 1 – Руководящий состав структурных подразделений организации ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

№	Должность	Ф.И.О.	Телефон
1.	Главный бухгалтер	Царькова Р. В.	+7 (351) 232-49-75
2.	Начальник отдела кадров	Шиховцева Н. П.	+7 (351) 232-49-71
3.	Руководитель информационно-образовательного центра	Толкачев А. И.	+7 (351) 232-49-69
4.	Методист	Иголкина А. А.	+7 (351) 262-87-48
5.	Методист	Горбачева В. А.	+7 (351) 262-87-48
6.	Заведующий отделением "Техническое обслуживание и ремонт"	Овчинникова Е. А.	+7 (351) 232-49-48

7.	Заведующий отделением "Строительство и эксплуатация дорог"	Примак О.В.	+7 (351) 262-87-51
8.	Заведующий отделением "Организация перевозок и управление на транспорте"	Бахтина О.В.	+7 (351) 262-87-52
9.	Заведующий заочным отделением	Толмачева Е.В.	+7 (351) 232-49-66
10.	Заведующий библиотекой	Хорошутина Е. В.	+7 (351) 232-87-56
11.	Заведующий производственной практикой	Савченко А. А.	+7 (351) 232-50-70
12.	Заведующий учебно-производственными мастерскими	Цой В. И.	+7 (351) 232-73-20
13.	Заведующий гаражом	Фаерман А. И.	+7 (351) 232-73-20

Данные таблицы 1 свидетельствуют о наличии достаточного числа руководящего состава и структурных подразделений для удовлетворения всех потребностей менеджмента качества. Стоит отметить, система менеджмента качества реализуется согласно стандартам международной системы менеджмента качества ISO 9001-2008.

Рассматривая кадровый потенциал образовательного учреждения, особое внимание следует уделить педагогическому составу.



Рисунок 1 – Педагогический состав

ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Состав педагогического коллектива насчитывает 76 человек, из которых:

1. 34 сотрудника имеют высшую категорию
2. 20 сотрудников имеют первую категорию
3. 1 сотрудник имеет ученую степень

Подобный показатель является среднестатистическим среди профессиональных учреждений среднего образования, что подтверждает актуальность управления конфликтными ситуациями и необходимость создания благоприятного социально-психологического климата.

На сегодняшний день развитие образовательной организации основывается на ряде законодательных документов, обусловленных общими тенденция системы образования. Наряду с этим, существуют локальные нормативно-правовые акт, целью которых является развитие организации в условиях модернизации образовательной среды. Одним из подобных документов выступает программа «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум».

Основной целью программы «Развитие ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» является обеспечение доступности и качества профессионального образования, соответствующего требованиям инновационного социально-экономического развития Челябинской области.

Задачи программы:

1. Создание оптимальных условий для обучения и воспитания, в том числе для открытия новых профессий и специальностей среднего профессионального образования с учетом стратегии социально-экономического развития Челябинской области.
2. Обеспечение трудовыми ресурсами социально-экономическую сферу Челябинской области.
3. Развитие кадрового потенциала образовательной организации.
4. Развитие системы воспитательной деятельности.
5. Развитие системы социального партнерства.

6. Поддержка талантливых обучающихся и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

7. Развитие системы профессионально-общественной аккредитации оценки качества и сертификации профессиональных квалификаций с участием работодателей.

8. Создание эффективных координационных механизмов управления образовательной организацией.

Исходя из целей программы, отметим, среди ключевых направлений развития колледжа на передовой позиции выступает развитие кадрового потенциала организации.

Кадровый потенциал – совокупность сотрудников организации, педагогический состав, система управления кадрами, планирование карьеры.

Для оптимального развития кадровой политики следует четко выстроить направление развития.

К ключевым направлениям развития кадров техникума следует отнести:

1. Кадровое наполнение
2. Планирование карьеры
3. Создание благоприятных психологических условий
4. Обеспечение нормативно-правовыми актами
5. Создание системы менеджмента качества.

Наряду с этим, локальная нормативно-правовая документация ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» содержит документ, направленный на регулирование конфликтных ситуаций возникающих в педагогической среде.

Локальный документ под названием «Положение о конфликтной комиссии» отрежет методику решения возникших разногласий субъектов педагогической деятельности.

Основными положениями выступают:

1. Создание комиссии по мере необходимости

2. Индивидуальный подход к созданию конфликтной комиссии для каждого инцидента

3. Направленность на решение проблемных (конфликтных) ситуаций для оптимизации педагогического процесса.

Документ направлен в основе своей на решение конфликтных и проблемных ситуаций, связанных с процессом обучения, рассматривается как инструмент создания благоприятного социально-психологического климата на субъектном уровне «педагог-студент».

Таким образом, ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» является современным образовательным учреждением с наличием развитой инфраструктуры, системой целей и задач. Общая численность сотрудников образовательного учреждения насчитывает более 100 человек, поэтому развитие благоприятного социально-психологического климата является приоритетной задачей для обеспечения эффективной работы техникума.

2.2 Анализ конфликтогенов воздействующий на субъекты педагогического коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Проведем анализ факторов, влияющих на появление конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе. Рассматривая природу конфликтов и конфликтных ситуаций, наиболее важным явлением выступает наличие дифференциации педагогических работников и потенциальных различий между ними. В рамках исследования обозначим дифференциацию как потенциальный конфликтоген. Иными словами, наличие различий между сотрудниками образовательного учреждения может стать причиной появления неконтролируемых конфликтных ситуаций.

Рассмотрим потенциальные конфликтогены.

Рассматривая любые организации в рамках изучения конфликтов и их управления, следует уделить внимание гендерному составу коллектива. На

рисунке 2 отображено соотношение гендерного состава организации ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум».

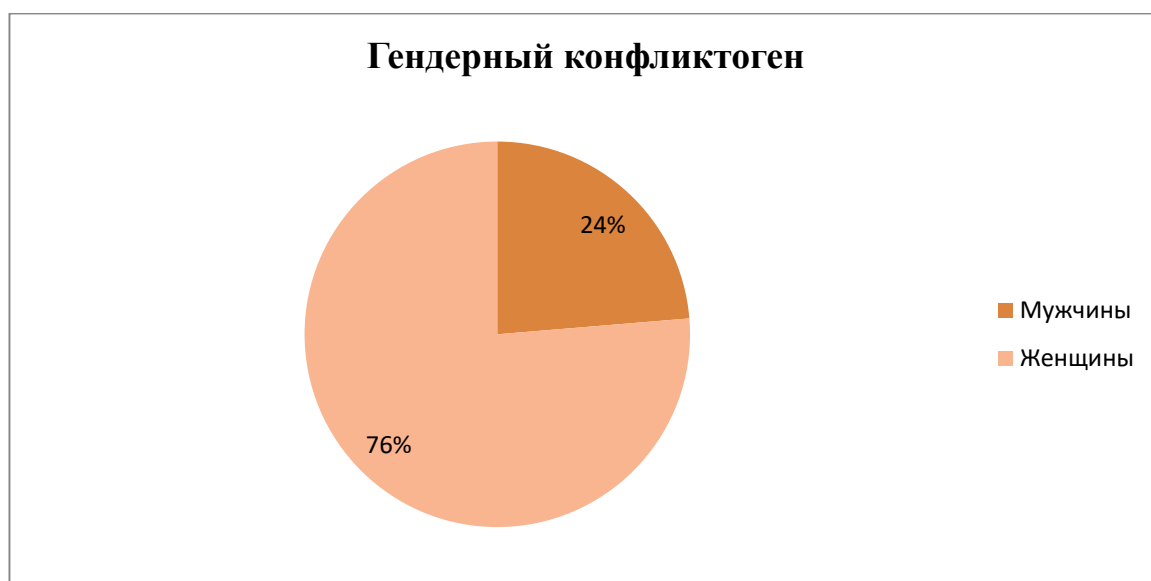


Рисунок 2 – Дифференциация по гендерной принадлежности сотрудников ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Исходя из данных представленных на рисунке 2, следует сделать вывод о том, что менее трети сотрудников образовательного учреждения – мужчины. 76% педагогического коллектива составляют женщины. Психологические особенности взаимодействия сотрудников коллектива, выстраиваются на особенностях поведения слабого пола, поэтому логично предположить, что эмоциональный климат коллектива достаточно сильно подвержен раздражителям (с учетом психо-соматических особенностей противоположного гендера). Рассмотрим дифференциацию руководящего звена. Рисунок 3.

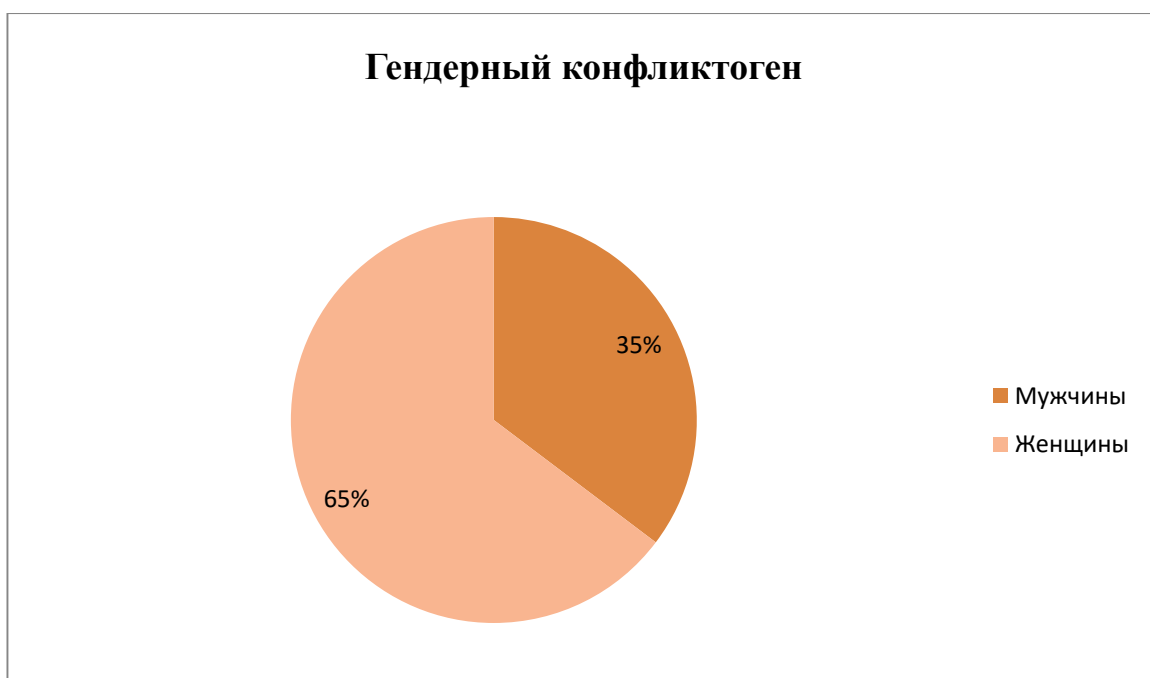


Рисунок 3 – Дифференциация
по гендерной принадлежности руководящего звена ГБПОУ
«Челябинский автотранспортный техникум»

Исследование гендерного состава руководящего звена показывает идентичные результаты незначительным отклонением.

Гомогенные коллективы имеют свои особенности, как в динамике профессиональной деятельности, так и в конфликтах внутри организации. По мнению эксперта Института статистических исследований и экономики знаний ВШЭ Легчакова, гомогенным можно назвать коллектив, в котором работают более семидесяти пяти процентов сотрудников одного пола. Такой коллектив, по мнению исследователя, не самый комфортный для трудовой деятельности. Срабатывает синергетический эффект, который снимает моральные барьеры. Наряду с этим, коллективсопровождает повышенный эмоциональный фон.

Однако, помимо недостатков, гомогенные коллективы имеют и свои отличительные достоинства. К таким достоинствам относят коммуникабельность, исполнительность, доброжелательность.

Важной положительной чертой женского коллектива является возможность найти «подругу по интересам». В отличие от мужчин, женщины более склонны к сопереживанию и эмпатии.

Женщина как хороший работник склонна к четкому соблюдению последовательности, исполнительности, нежеланию рисковать, предпочитая проверенные пути и методы. Академик Международной академии наук Кнорринг В. И. считает, что именно женщины гораздо лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, способны скрупулезно и точно разбить целое на составные части и провести анализ элементов целого.

Немало важной характерной чертой женского интеллекта является любознательность, стремление расширить кругозор по средствам общения и взаимодействия с людьми различного социального статуса и направления деятельности.

Рассмотрим следующую дифференциацию конфликтогенов.

Изучая природу конфликтных ситуаций, одно из фундаментальных значений занимает опыт профессиональной деятельности. В данном контексте опыт отражается в наличии трудового стажа работы, как в рамках образовательного учреждения, так и за его пределами. Исследуя позиции опыта как конфликтогена, рассмотрим рисунок 4.



Рисунок 4 – Дифференциация общего стажа работы сотрудников ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Исследование конфликтогена общего стажа показывает наличие дифференциации. Равные позиции занимают сотрудники с опытом работы менее 10 лет и сотрудники с опытом работы более 30 лет. Наряду с этим значения от 10 до 30 лет занимают идентичные позиции. Как можно отметить, коллектив сотрудников ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» разнообразен, что может привести к столкновению мнений и интересов, а следовательно к появлению конфликтных ситуаций.

Как показывает анализ целеполагания организации, особая роль отводится изучению кадровой политики. Рисунок 5.

Изучая тенденцию привлечения молодых специалистов, техникум стремится к обновлению кадров. Программа развития техникума, рассчитанная на 2014 – 2018 год реализует положения о кадровом развитии. Данные рисунка 5 отражают процентное соотношение сотрудников, чей стаж работы не превышает 10 лет. 43% данной категории имеют стаж менее 5 лет – следовательно являются молодыми специалистами.



Рисунок 5 – Дифференциация общего стажа
работы сотрудников ГБПОУ «Челябинский автотранспортный
техникум»

Разрабатывая подходы к управлению конфликтами, необходимой данностью выступает обновление кадрового потенциала организации. На сегодняшний день для создания благоприятных условий развития социально-психологического климата привлечение молодых специалистов выступает эффективным инструментом. В рамках исследования теоретического материала, выявлены тенденции конфликтов находящихся в разных субъектных плоскостях. Привлечение молодых специалистов влечет за собой амбивалентное явление:

1. С одной стороны увеличивается дифференциация конфликтогена, возможно обострение социальных отношений субъектов.
2. С другой – устранение и профилактика существующих противоречий субъектного уровня «педагог-студент».

С позиции теоретического исследования в главе 1, рассмотрим уровень сформированности управления образовательного учреждения.

Для обеспечения выполнения всех управленческих решений необходимо сосредоточить руководителей на выполнении собственных задач, необходимых для развития структурного подразделения.

Однако, как показывает эмпирические данные, в некоторых случаях сосредоточение управленческих сил проявляется больше, чем это необходимо. Зачастую, появление конфликтных ситуаций обусловлено количеством руководителей на одного исполняющего обязанности субъекта. В виду амбивалентности принятия решения, возникают противоречия, в последствии выражаемые в конфликтных ситуациях. Исходя из этого, построим математическую модель количественно отражающую коэффициент управления.

Данная модель отражает количество руководящего состава и состава исполнителей. В рамках модели выстраивается коэффициент, при котором значения:

5 – 15% – недостаточный уровень организации менеджмента

16% – 25% – удовлетворительный уровень

> 25% – количество руководящего состава превышает необходимый уровень.

$$K_{\text{упр.}} = \frac{Q_1}{Q_2} * 100\% \quad (1)$$

$K_{\text{упр.}}$ – коэффициент эффективности управления

Q_1 – количество руководящего звена

Q_2 – количество исполнителей

$$K_{\text{упр.}} = \frac{17}{76} * 100\% = 22.3\%$$

Таким образом, коэффициент исполнителей и руководящего звена находится на удовлетворительном уровне.

Перейдем к следующему анализу. Формирование предпосылок конфликта и конфликтных ситуаций обуславливается рядом социальных, экономических и психологических факторов.

Объединив на наш взгляд ключевые факторы в группы, нами сформирован опросник, направленный на выявление неблагоприятных факторов влияния на социально-психологический климат коллектива. Данный опросник представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Форма опросника коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Группа социально-экономических факторов						
№	Фактор	Уровень удовлетворения/согласия с утверждением				
		1	2	3	4	5
1.	Условия труда					
2.	Эргономика труда					
3.	Гигиена труда					
4.	Уровень охраны труда					
5.	Наличие материально-технической базы техникума					
6.	Удовлетворение заработной платой					

7.	Наличие стимулирующих надбавок					
8.	Наличие разницы в уровне заработной платы					
Группа социально-психологических факторов						
№	Фактор	Уровень удовлетворения/согласия с утверждением				
		1	2	3	4	5
1.	Отношения с руководством					
2.	Уровень профессионального удовлетворения					
3.	Наличие карьерного роста					
4.	Оцените Возможность смены профессии					
5.	Уровень компетентности руководства					
6.	Уровень самостоятельности в принятии локальных решений					
7.	Понимание коллектива					
8.	Уровень корпоративной культуры					
9.	Негласная этика отношений					
10.	Уступчивость руководства					
11.	Уступчивость коллег					
12.	Отношение с обучающимися					

13.	Оцените сформированность «внутренних коалиций»					
14.	Оцените уровень недовольства отношениями					
15.	Оцените уровень вашей комфортности в коллективе					
16.	Оцените уровень вашей комфортности в профессиональной деятельности					
17.	Общий эмоциональный фон					
18.	Зависимость мнения членов коллектива друг от друга					

Данный опросник составлен исходя из условий профессионально-педагогической деятельности, а также особенности взаимодействия субъектов образовательной среды. В опроснике представлено две группы вопросов:

1. Группа социально-экономических факторов;
2. Группа социально-психологических факторов

Исходя из особенностей исследования, формулировка вопросов представлена с учетом возможности «быстрого ответа» респондента. Ввиду этого, типы и формы вопросов дублируются.

В опроснике отражены наиболее активные конфликтогены, влияющие на частоту и качество конфликтов в педагогической среде. К ним относятся:

1. Взаимоотношения на уровне преподаватель-преподаватель
2. Взаимоотношения на уровне преподаватель-руководитель
3. Взаимоотношения на уровне преподаватель-студент
4. Сформированность внутренней этики
5. Удовлетворение материально-техническим снабжением деятельности

В результате исследования, опрос прошли 30 респондентов. Наиболее актуальные данные исследования отображены в графическом виде.

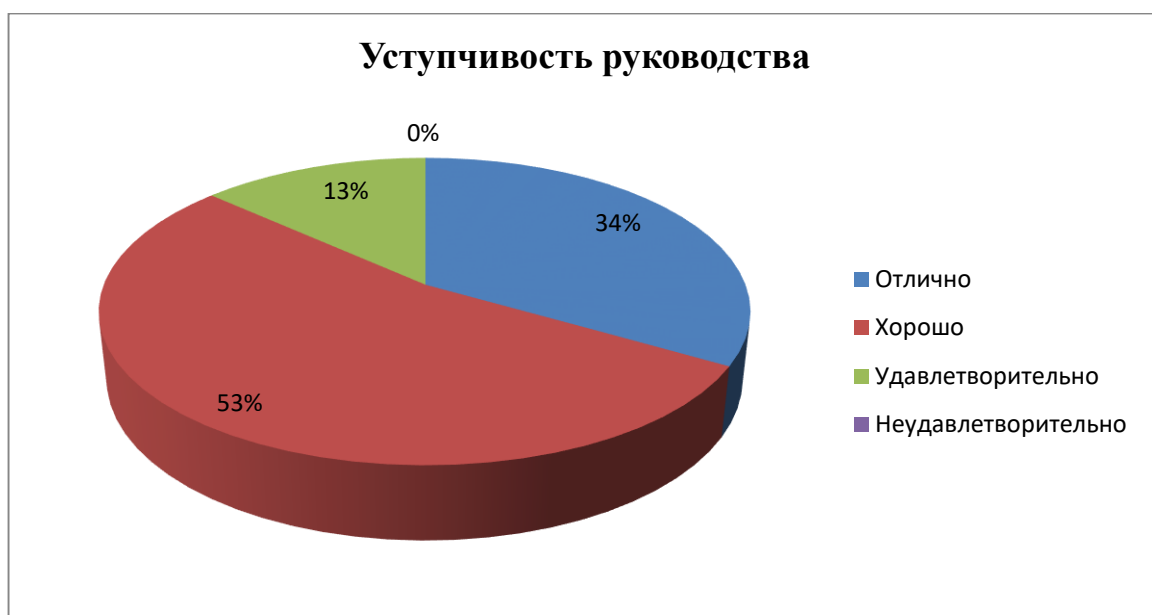


Рисунок 6 – Графическое отражение исследования удовлетворённости коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

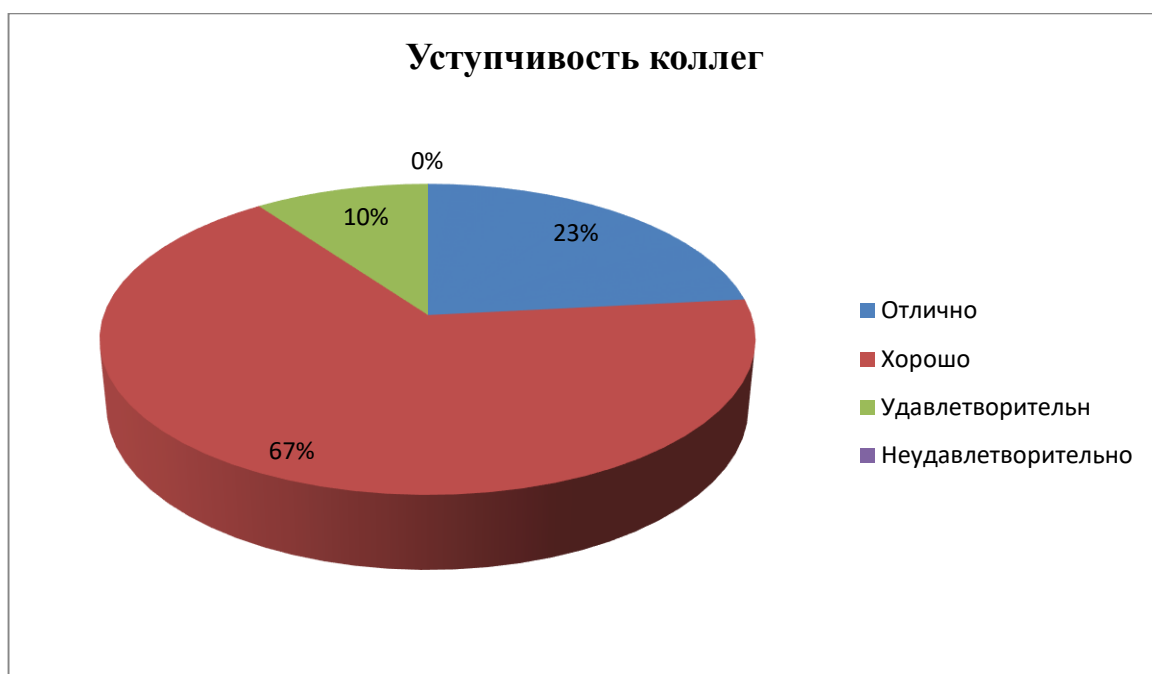


Рисунок 7 – Графическое отражение исследования удовлетворённости коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Лишь треть респондентов оценили уступчивость руководящего состава как «Отлично» (5 по шкале опросника). Данный показатель свидетельствует о потенциальной не возможности найти консенсус по волнующим вопросам (рис.6). Еще меньший показатель отражен на рисунке 7 – Уступчивость коллег. 67% респондентов оценили уступчивость коллег как «хорошо». Ввиду подобного оценивания данного критерия, следует предположить о наличии скрытого конфликтного состояния или пред конфликтной ситуации среди сотрудников образовательного учреждения.

Обратимся к показателям сформированности корпоративной культуры и этики. Рисунок 8,9.



Рисунок 8 – Графическое отражение исследования
удовлетворённости коллектива ГБПОУ «Челябинский
автотранспортный техникум»



Рисунок 9 – Графическое отражение исследования удовлетворённости коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

Как мы видим на рисунке 8,9, уровень доверия к корпоративным нормам занимает достаточно низкие позиции. Отсутствие корпоративной культуры свидетельствует о неслаженности коллектива, отсутствии взаимодействия субъектов между собой.

Подобный показатель находит подтверждение в рамках сформированности этики отношений субъектов. Лишь 17% респондентов подтвердили наличие этических норм в рамках образовательного учреждения.

Наряду с этим, стоит отметить, такие показатели как:

1. Отношения с руководством;
2. Уровень компетентности руководства;
3. Отношение с обучающимися.

Ряд данных показателей находит максимальный результат в рамках опросов. По данным опросника, 100% респондентов максимально

удовлетворены отношением с руководством и обучающимися, находят действия руководящего звена как максимально эффективные и компетентные.

Изучение данного аспекта подтверждает ранее выдвинутую гипотезу о наличии скрытых конфликтов и пред конфликтных ситуаций, поскольку не имеет отклонений.

Таким образом, анализ ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» выявил наличие внутренних противоречий субъектов организации. Уровень взаимоотношений в рамках коллектива не является идеальным, однако, по данным исследования находится в рамках положительных показатели. Структура коллектива образовательного учреждения неоднородна и достаточно дифференцирована, что может предполагать наличие деструктивных элементов взаимодействия.

2.3 Рекомендации к профилактике возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

В рамках диссертационной работы нами были выявлены деструктивные элементы, негативно влияющие на социально-психологический климат коллектива ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»

К ним относятся:

1. Дифференциация коллектива;
2. Отсутствие корпоративной этики;
3. Недостаточная сформированность корпоративной культуры.

Ввиду выявленных недостатков менеджмента и кадровой политики предлагаем расширение локальной нормативно правовой документации, содержащей нормы этического поведения. Подобными документами выступают:

1. Положение о внутренней корпоративной культуре

2. Положение об этике взаимодействия субъектов образовательного учреждения.

Данные нормативно-правовые акты должны содержать следующие положения:

1. Область применения
2. Цели и задачи
3. Кадровую политику организации
4. Нормы реализации предметов корпоративной культуры
5. Нормы поведения в рамках образовательного процесса.

Целями положений должны выступать:

1. Установление этических норм и правил поведения педагогических работников для выполнения ими своей профессиональной деятельности;

2. Содействие укреплению авторитета педагогических работников ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум»;

3. Обеспечение единых норм поведения педагогических работников.

4. Положения призваны повысить эффективность выполнения педагогическими работниками ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» своих трудовых обязанностей.

5. Положения должны служить основой для формирования взаимоотношений в коллективе образовательного учреждения, основанных на нормах морали, уважительном отношении к педагогической деятельности, самоконтроле педагогических работников.

6. Положения должны учитывать разнородность субъектов педагогических отношений, включая обучающихся, сотрудников, педагогического коллектива.

7. Положения должны быть законными, основанными на действующем законодательстве регулирующем область реализации целей системы образования

Дифференциация сотрудников образовательного учреждения порождает ряд противоречий и конфликтов. Ввиду этого необходимо уменьшить ее последствия путем применения корпоративных норм.

Создание благоприятного климата в педагогическом коллективе основывается на принципе равенства его членов. Однако особенности кадровой политики обуславливают дифференциацию коллектива.

Наряду с этим, для обеспечения эффективной работы техникума и обеспечения благоприятного социально-психологического климата следует обратить особое внимание на адаптацию молодых сотрудников.

В современной России остро стоит вопрос кадрового воспроизводства. Он касается фактически всех сфер деятельности и не исключением стала наука.

Становление, самоопределение и развитие молодого ученого-педагога есть не что иное, как залог развития государства в долгосрочном периоде.

К числу молодых сотрудников образовательных организаций относят, как правило, соискателей магистров, бакалавров, соискателей научной степени, (до 35 лет). Это огромный и неоднородный пласт, который двигает науку и образование Российской Федерации и отстаивает как национальные, так и общечеловеческие интересы общества.

Воспроизводство научных кадров - сложный процесс, влияние на который оказывают как внешние, так и внутренние факторы [25]. К внешним факторам можно отнести экономические сложности в процессе получения профессионального образования: например, публикации статей в платных журналах, получение практических профессиональных компетенций, участие в научных форумах, конференциях, оплата вебинаров и воркшопов ведущих ученых и т. п.

Очевидно, что получение качественного образования во многих отраслях является, экономически емким процессом. Следствием чего, развитие и становление специалиста затрудняется финансовыми трудностями, что ведет к потере мотивации в сфере профессиональной деятельности.

Другой немаловажный аспект - практическое обучение и обмен опытом. Для этих целей молодой специалист должен иметь достаточную финансовую поддержку, благодаря которой можно без затруднений решить проблемы организационных взносов, публикации результатов научных изысканий. Средства стимулирования научной деятельности не покрывают расходов, связанных с выше названными статьями расходов, и вынуждают молодых специалистов решать финансовые вопросы способами, отличными и далекими от научной деятельности, тем самым переориентируя заложенный потенциал преподавателя. Используя различные финансовые потоки, чаще всего молодые преподаватели оставляют менее доходные сферы, как правило на подобной почве возникают конфликты субъектов вертикального взаимодействия.

К внутренним факторам, влияющим на адаптацию молодых специалистов следует отнести философию и идеологию [64]. Философия науки и образования - важнейший элемент для становления и самоопределения молодого ученого, направленный на осмысление его деятельности, изыскания природы науки и образования, ее цели и места в обществе и жизни самого человека.

Методологической основой для адаптации сотрудников, вне сомнения, являются его философско-мировоззренческая система познания мира. Развитие философского подхода дает возможность расширить рамки познавательной деятельности, внести новое в уже имеющееся или создать доселе невиданное. Это тот элемент, который в основе своей создает внутренние императивные толчки для продвижения собственных амбиций, определении своего места в системе научного познания. По мимо этого, выше представленный элемент становится причиной возникновения такого элемента как идеология.

Идеология - важнейший внутренний стимул, определяющий возможность и желание развития потенциала. Идеологическое воспитание качеств, долгий, кропотливый процесс, в первую очередь связанный с созданием неких первоочередных представлений о профессиональной деятельности [48]. Их

формирование - пропедевтический этап развития потребностей молодого исследователя. Дабы получить качественный результат исследования необходимо саморегулирование потребностей, исходя из их полезности. Поэтому необходимо синтетическим путем организовывать метафизическое желание к исследовательской деятельности. Инструментами подобной организации служат периодические микро-научные исследования, занимающие промежуточный результат, к ним относят: публикации, саммиты, семинары, конференции. Определяя свой профессиональный путь, сотруднику необходимо позиционировать себя частью единой системы, понимать направления ее развития и свое место в ней. Инструменты, перечисленные выше, способствуют формированию позиционирования себя в коллективе и созданию благоприятного климата отношений субъектов.

Данный аспект, включает в себя набор моральных этических, нравственных качеств, пробуждающих становление принципиальных подходов в реализации деятельности преподавателя. Благодаря данному инструменту, стимулируется внутренний контроль над своими возможностями, появляется внутренний стержень, возникает далекий идеал, к которому специалист стремится, развивая потенциал и углубляя свои знания.

Так, существенное внимание следует уделить нескольким компонентам адаптации.

1. Психофизиологическая адаптация – приспособление молодого педагога (всех систем его организма) к незнакомому, поурочному режиму труда и отдыха;

2. Социально-психологический – вхождение в коллектив через схожесть целей и интересов молодого педагога и педагогического коллектива, учащихся; оформление нового психологического стереотипа поведения, изменение личностных качеств в соответствии с ориентацией на требования педагогической деятельности, принятие норм и правил поведения в образовательном учреждении;

3.Профессиональная– активное освоение педагогом поведения в соответствии с должностными обязанностями, требованиями образовательного процесса, спецификой контингента обучающихся; привыкание молодого специалиста к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что адаптация преподавателя– это процесс успешного включения его в профессиональную деятельность. Продолжительность адаптационного периода у каждого человека, как правило, индивидуальна и складывается в зависимости от первоначальных условий и способностей.

Необходимость сочетания профессионального и социального приспособления к новой среде является одной из первостепенных задач для молодого преподавателя. Успешный процесс адаптации обеспечивает высокую эффективность дальнейшего труда, при снижении возможного появления конфликтной ситуации. Плавное введение нового сотрудника (в данном контексте молодого преподавателя) обеспечивает снижение напряженности общего эмоционально-психологического фона коллектива. Поскольку слаженность работы коллектива напрямую влияет на продуктивность работы сотрудников, снижение дифференциации приведет к созданию положительных тенденций развития, как коллектива, так и сотрудника, избегая при этом возможных конфликтов интересов.

Дифференциация сотрудников образовательного учреждения порождает ряд противоречий и конфликтов. Ввиду этого необходимо уменьшить ее последствия путем применения корпоративных норм.

Вывод по главе 2

Рассматривая структуру межгрупповых и субъектных отношений организации ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум» через призму конфликтных ситуаций, следует выделить несколько конфликтогенов, на наш взгляд напрямую воздействующих на благоприятный климат социально-психологических отношений.

Так, особое внимание в рамках анализа конфликтогенов уделяется гомогенности коллектива. Гомогенность – конфликтоген, вызванный малой дифференциацией коллектива по гендерной принадлежности. Рассматривая коллектив преподавателей ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум», следует отметить, что большую часть коллектива составляют женщины, что обуславливает наличие высокого уровня эмоциональной нагрузки. Рассматривая коллектив образовательной организации, проявляется конфликтоген связанный с профессиональной деятельностью.

Данный аспект заключается в различие опыта педагогической и общей трудовой деятельности.

В рамках конфликтогена следует отметить возможную конфронтацию взглядов на ведение профессионально-педагогической деятельности обусловленную различием экзистенциальных взглядов на объективную действительность.

Оптимизации процессов менеджмента находится на достаточно положительном уровне, что подтверждает расчет коэффициента эффективности управления.

В рамках выявленных проблемных аспектов предложены рекомендации, направленные на создание бесконфликтной среды и благоприятного социально-психологического климата, выраженные в:

1. Формировании ядра нормативно-правовой базы области урегулирования конфликтов
2. Сглаживании дифференциации по средствам корпоративной культуры

3. Сглаживание дифференциации по средствам планомерной адаптации молодых специалистов

Данные рекомендации носят практико-применимый характер и не противоречат действующему законодательству и нормам этического поведения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день, существование конфликтов в социальной среде является неоспоримым феноменом. Конфликты существуют во всех сферах социально экономической формации, не исключением стала система образования.

В рамках диссертационной работы выявлены особенности подхода к понятию конфликт, обобщены психологические нормы подхода к понятию конфликтная ситуация.

По понятием «педагогический конфликт» понимается столкновение взглядов и интересов отдельных субъектов коллектива или группы, выраженное в агрессивном эмоциональным противопоставлении собственной позиции позициям контр субъекта.

Как и в общих психологических и социальных подходах к конфликту, сущность его, как правило, заключается в противоречивости объективной реальности с позиции субъектов процесса. В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять.

Педагогические конфликты наряду с иными формами их проявления поддаются описанию и классификации, следовательно, подобным феноменом возможно управлять. В ряде научных публикаций неоднократно поднимается тема педагогических конфликтов.

В рамках диссертационной работы рассмотрены основные виды и классы конфликтов, рассмотрены методы управления конфликтными ситуациями.

Изучение базы исследования (ГБПОУ «Челябинский автотранспортный техникум») подвело нас к выводам, связанным с обеспечением комфортной социально-психологической среды.

Так, выявлены горизонтальные и вертикальные конфликты в педагогическом коллективе. Изучена дифференциация субъектных связей в условиях реализации педагогической деятельности.

С учетом особенностей образовательной среды, выявлены наиболее существенные конфликтогены, а именно:

- Гомогенность
- Дифференциация педагогического состава по общему стажу работы

Влияние данных конфликтогенов обуславливается особенностями реализации образования, сложившимися нормами педагогического процесса.

Так, выявленные гомогенные особенности реализации педагогической деятельности обуславливают поведение субъектов системы образования, формируют образ мышления и поведения, причинно-следственные связи возникновения конфликтов.

Сформулированная ранее гипотеза, гласящая, что управление конфликтами в педагогическом коллективе зависит от дифференциации коллектива и удовлетворённости условиями труда находит подтверждение в исследовательской части диссертационной работы.

Наряду с этим стоит отметить дифференцированность коллектива, разнородность в таких показателях как опыт работы в образовательной среде, общий стаж трудовой деятельности.

В рамках эффективного развития системы образования Российской Федерации наблюдается положительная тенденция привлечения молодых специалистов. Появления данного звена в системе межличностных отношений субъектов системы образования порождает противоречия связанные с адаптацией специалиста в новой среде, восприятием и принятием специалиста в трудовую деятельность.

Ввиду этого, особое внимание предлагаем обратить на методики подбора и адаптации молодых специалистов.

Адаптация новых сотрудников на наш взгляд должна основываться на применении триединства компонентов

- Психофизиологии
- Социально-психологический
- Профессиональный

Помимо представленных выше особенностей, выявлены негативные тенденции, связанные с корпоративной культурой и этическими нормами. Данные аспекты напрямую воздействуют на социально-психологический климат коллектива и обуславливают возникновение конфликтных ситуаций.

Обеспечение комфортных условий труда является необходимым данностью для обеспечения психологического комфорта сотрудников. Рассматривая данный аспект через призму мотивации, следует отметить, обеспечение гигиенических условий труда является базой для появления мотивирующего компонента, что приводит к интенсификации труда сотрудников и организации.

На базе выявленных пробелов менеджмента образовательной среды разработаны рекомендации к управлению конфликтами и причинами их возникновения.

Предполагается, что обеспечение нормативно-правовыми актами локального характера, возможно закрепить нормы этического поведения и корпоративной культуры.

Подобными документами выступают:

1. Положение о внутренней корпоративной культуре
2. Положение об этике взаимодействия субъектов образовательного учреждения.

Данные нормативно-правовые акты должны содержать положения направленные на создание прозрачной системы взаимоотношений субъектов образовательной среды, регламентировать управление возникающими конфликтами и конфликтными ситуациями.

Цели работы достигнуты, задачи реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» (в редакции Федерального закона РФ от 13.01.1996 № 12-ФЗ).
2. Письмо Департамента государственной политики в образовании Минобрнауки РФ от 25 апреля 2005 № 03-614 «О порядке проведения экспертизы учебников».
3. Порядок получения рецензий на учебные издания, используемые в образовательном процессе образовательных учреждений начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, утвержденного 24 апреля 2007 г. руководителем Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Минобрнауки РФ.
4. Приказ Минобрнауки России от 06.05.2005 № 137 «Об использовании дистанционных образовательных технологий».
5. Приказ Минобрнауки России от 15.01.2007 № 10 «О рецензировании учебных изданий, используемых в образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».
6. Приказ Минобрнауки РФ от 08.04.2005 № 107 «Об экспертизе учебников».
7. Приказ Рособрнадзора от 30.09.2005 № 1938 «Об утверждении показателей деятельности и критериев государственной аккредитации высших учебных заведений».
8. Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 29.08.1996 № 125-ФЗ.
9. Savchenkov A.V. Professional identity for successful adaptation of students – a participative approach / G.A. Gertsog, V.V. Danilova, D.N. Korneev, A.V. Savchenkov, N.V. Uvarina. –Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities, Vol. IX, No. 1, 2017. – P. 301–311.

10. Savchenkov A.V. Training of workers and specialists relevant to the requirements of high-tech industries in the context of networking cooperation of regional educational institutions and enterprises / A.V. Savchenkov. – Revista ESPACIOS, Vol. 38 (Nº 40), 2017. – P. 35.

11. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономика. — М., 1981.

12. Абаскалова Н.П. Системный подход в формировании здорового образа жизни субъектов образовательного процесса «Школа вуз». - Новосибирск: Издательство НГПУ, 2013

13. Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. — Ташкент: Мехнат, 2012.

14. Авдеев В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. — М.: Экономика, 2017.

15. Адлер Ю.П., Маркова Е.В., Грановский Ю.В. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий: Учебник. — М.: Изд-во Акад, наук, 2016.

16. АлдерХ. НЛП: современные психотехнологии. — СПб.: Питер, 2016.

17. Алексеенко Н.А. Оценка кадрового потенциала на предприятии // Проблемы управления в условиях реформирования экономики: Мат-лы регион, науч.-практ, конф. — Хабаровск, 2013.

18. Аниськина, Н.Н. Управление развитием непрерывного образования педагогических работников системы СПО на основе процессного подхода / Н.Н. Аниськина, И.О. Мельник // Качество. Инновации. Образование. – М., 2017. –№ 11 (150). –С. 8-15.

19. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2017.

20. Анцупов А.Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. — СПб.: Питер, 2015.

21. Арламов А.А. Условия и критерии эффективности внедрения достижений педагогической науки: Автореф. дисс. канд. пед. Наук. М., 2015
22. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров. Методическое пособие. М.: АПК и ПРО, 2014.-С. 110.
23. Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 2. Планирование и мотивация профессионального развития. Методическое пособие. М.: АПК и ПРО, 2014. С. 184.
24. Беспалько В.П. Основы теории педагогических систем. Воронеж, 2017.-С. 244.
25. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. М., 2018. -С. 156.
26. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. М., 2015. С. 336.
27. Большаков А. Г. Конфликтология организаций: Учеб, пособие/А. Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. — М., 2013.
28. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. — СПб.: Речь, 2017.
29. Вифлеемский А.Б. Экономика образования: Учебное пособие в 2 кн. Книга 1. М.: Народное образование, 2003. - 368 е.; Книга 2. - М.: Народное образование, 2015. - С. 384.
30. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. — СПб.: Питер, 2014.
31. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2016.
32. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб, пособие. — 2-е изд., стер. — М.: КноРус, 2018.
33. Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2014.
34. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. — М.: Эксмо, 2013.

35. Деонгард К Акцентуированные личности. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.
36. Дмитриев А. В. Конфликтология. — М.: Гардарики, 2017.
37. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2016.
38. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. — СПб.: Авалон: Азбука-классика, 2016.
39. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект-Пресс, 2015.
40. Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Профилактика профессионального стресса работников промышленного предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 10. С. 143-149.
41. Калмыкова О. Ю., Симонов С. В., Гагаринский А. В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. № 10. С. 48—57.
42. Калмыкова О.Ю. Обучение конфликтологии в процессе подготовки менеджеров // Вестник университета «Социология и управление персоналом». 2014. № 21. С. 44-48.
43. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Практикум по конфликтологии: Учеб, пособие. — Самара: НОУ «ПИБ»: СамГТУ, 2015.
44. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Перевозчиков В.Л., Гагаринский Л. В. Конфликт-менеджмент в государственном и муниципальном управлении: Учеб, пособие. — Самара: НОУ «ПИБ»: СамГТУ, 2014.
45. Калмыкова О.Ю., Гагаринский Л. В. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. № 3. С. 86-95.
46. Калмыкова О.Ю., Маслова О.П. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников

// Изв. СНЦ РАН. Вып. «Актуальные проблемы психологии». — Самара: СНЦ РАН, 2009. - С. 51-59.

47. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб, и доп. — М.: ИНФРА-М, 2016.

48. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2013.

49. Козлов, А.С. Конфликтология социальных групп и организаций / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - 272 с.

50. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб, пособие. — М.: ВЛАД ОС, 2014.

51. Козырев, Г.И. Политическая конфликтология: Учебное пособие / Г.И. Козырев. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 432 с.

52. Коробейникова Д.С., Купрюшина О.М. Документационное обеспечение делового общения: Учеб, пособие. — М.: Магистр, 2017.

53. Лукаш, Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: Учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - М.: Юстицинформ, 2014. - 158 с.

54. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Managementoftheconflicts: Учебник для вузов. — М.: Академический проект: Трик- ста, 2017.

55. Любимова Л.Ю. Психология конфликта: Учебно-метод, пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2014.

56. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивое™». — СПб.: Речь, 2014.

57. Оксина К.Э. Стресс-мониторг: Для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2016. № 5.

58. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. — М.: Аспект-Пресс, 2013.

59. Ратников В.П. Конфликтология: Учебник для студентов вузов / Под ред. В.П. Ратникова. — 2-е изд., перераб, и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
60. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 175 с.
61. Руденко, А.М. Конфликтология: Учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 316 с.
62. Самыгин, С.И. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие для бакалавров / С.И. Самыгин, В.Н. Коновалов. - М.: Дашков и К, 2013. - 300 с.
63. Самыгин, С.И. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / С.И. Самыгин, В.Н. Коновалов. - М.: Дашков и К, 2015. - 300 с.
64. Самыгин, С.И. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие для бакалавров / С.И. Самыгин, В.Н. Коновалов. - М.: Дашков и К, 2015. - 300 с.
65. Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» — 080505 (ч. 2): для студентов специальности «Управление персоналом» — 080505: допущено УМО / Под ред. А.Я. Кибанова; ГУУ. - М.: ГУУ, 2018.
66. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2013. - 284 с.
67. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2014. - 284 с.
68. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе: Учебник для бакалавров / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Дашков и К, 2016. - 284 с.
69. Уизерс Б. Управление конфликтом. — СПб.: Питер, 2014.
70. Цой Л.Н. Организационный конфликт-менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. — М.: Книжный мир, 2017.
71. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. — СПб.: Питер, 2016.