



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ИСКЛЮЗИВНОГО И КОРРЕКЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ, ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

**Формирование конфликтологической компетентности руководителя
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

Медиация и медиативные технологии в системе образования

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
83,23% авторского текста
Работа рекомендована к защите

«9» февраля 2020 г.
зав. кафедрой социальной работы
педагогике и психологии
Соколова Н.А.

Выполнил:
Студент группы 306-223-21
Губин Юрий Николаевич
Научный руководитель:
д. п. н., профессор
Соколова Надежда Анатольевна

Челябинск

2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации в современной педагогической теории и практике.....	10
1.2. Особенности конфликтов в образовательных организациях	21
1.3. Формирование конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.....	32
Выводы по первой главе.....	47
ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	50
2.1. Цели, задачи, организация опытно-экспериментальной работы. Результаты констатирующего эксперимента.....	50
2.2. Апробация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации	63
2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.....	75
Выводы по второй главе.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Среди широкого спектра профессионально значимых качеств руководителя образовательной организации на современном этапе развития системы образования все большее значение приобретают такие качества, как готовность к сотрудничеству и умение разрешать конфликтные ситуации, возникающие в рамках образовательных отношений между их участниками. Это объясняется тем, что современные образовательные отношения имеют многообразный и далеко не всегда урегулированный на уровне законов, норм и правил характер.

С учетом субъекта деятельности Г. Л. Воронин выделяет 10 видов противостояний: ученик-ученик, ученик-учитель, ученик-родители, ученик-администратор, учитель-учитель, учитель-родители, учитель-администратор, родители-родители, родители-администратор, администратор-администратор. Однако, независимо от участников конфликтной ситуации, управление конфликтом, принятие мер к его разрешению, а в лучшем случае и профилактика возникновения конфликта – профессиональная задача квалифицированного руководителя образовательной организации.

В научной литературе представлен обширный круг исследований по данной проблеме. Так проблемы общей теории конфликта исследовали А.Я. Анцупов, Ф.М. Бородкин, Н.В. Гришина, А.И. Донцов, Н.М. Коряк, Н.В. Крогиус, В. Н. Кудрявцев, Л.А. Петровская, Е.И. Степанов, А.И. Шипилов, К. Боулдинг, Р. Дарендорф, Э. Дюркгейм, В.Зигерт, Л. Козер, Х. Корнелиус, Е. Мелибруда, Дж. Скотт и др. Ими раскрыты сущность, движущие силы, динамика конфликта, разработаны типологии конфликтов, описаны способы управления конфликтами.

Конфликт как условие и фактор развития личности изучались в работах М. Дойч, В.С. Мерлина, В.Н. Мясищева, Э. Эриксона, Ж. Пиаже,

З. Фрейда, К. Хорни, и др. Конфликт как неотъемлемая часть социальной жизни человека, межличностного общения и группового взаимодействия рассматривался в работах Б.Т. Лихачёва, Б.Ф. Ломова, А.Г. Здравомыслова, Д.П. Зеркина, Л. Козера, В.Н. Кудрявцева и др. Изучению причин конфликтов в средней и высшей школе посвящены работы Е.Е. Акимовой, В.И. Андреева, С.В. Баныкиной, В.И. Журавлева, О.А. Ивановой, О.Н. Лукашонок, А.В.Майоровой, Г.К. Макаровой, С.А. Новиковой, И.И. Рыдановой, Е.А. Рыльской, Н.В. Самоукиной, А.И. Шипилова, Н.Е. Щурковой.

Некоторые аспекты управления конфликтами в общеобразовательных учреждениях успешно исследованы Н.Ю. Вороновой, Е.И. Степановым, В.П. Бедерхановой, В.И. Минтюк, Г.Е. Григорьевой, Р.А. Рогожниковой, А.Л. Бугаевой, К.С. Лисецким, И.И. Бекетовой, Н.В. Самсоновой, М.С. Бондаренко. Подходы, содержание и методы формирования конфликтологической компетентности и конфликтологической культуры специалистов различного профиля исследовали А.И. Кротов, Д.В. Ивченко, Н.В. Самсонова, Т.Н. Черняева, а содержание и средства формирования конфликтологической компетентности педагогов Н.В. Куклева, Е.Е. Ефимова.

Вопрос конфликтологической компетентности как одной из составляющих профессиональной компетентности современного руководителя образовательной организации является особенно актуальным поскольку сформированность и наличие в управленческой культуре руководителя именно данного вида компетентности позволяет ему профессионально управлять конфликтами в образовательной организации. Однако в современной практике профессиональной подготовки руководителей образовательной организации наблюдается противоречие между необходимостью целенаправленного формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной

организации и недостаточной разработанностью технологии формирования данного вида компетентности.

Анализ более 40 программ профессиональной переподготовки для руководителей образовательных организаций по направлениям «Менеджмент в образовании», реализуемых в организациях дополнительного профессионального образования в данный период в различных регионах страны в очной и дистанционной форме показал, что только в 9 из них имеет место специальный раздел, посвященный конфликтам и управлению конфликтами. Но и в этом случае объем данного раздела составляет 1,5 – 7,0% от общего объема часов по данным программам (от 8 до 36 часов). Безусловно, в части программ профессиональной переподготовки темы, связанные с конфликтами рассматриваются в разделах, посвященных управлению персоналом, мотивации сотрудников образовательной организации, психологии лидерства и психологии управления. Тем не менее, уделяемого времени на изучение вопросов конфликтологии и ее практического применения в сфере профессионального управления образовательной организацией явно недостаточно для формирования конфликтологической компетентности руководителей.

Актуальность выбранного направления исследования подтверждают также отзывы слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций, в которых нередко отмечается, что при обучении и повышении квалификации недостаточно внимания уделяется формированию знаний о конфликтах, специфичных для образовательной организации (43%), способов их диагностики (35%), предупреждения и профилактики (42%). В целом более 60% опрошенных руководителей отмечают, что считают для себя важным и необходимым совершенствование подготовки в области конфликтологии.

Таким образом, проблема конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации характеризуется недостаточной степенью научно-теоретической и практической разработанности, а сами руководители образовательных организаций не удовлетворены имеющимся уровнем конфликтологической подготовки. В этой связи актуализируется необходимость преодоления противоречий между имеющимся и требуемым уровнем конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, между высокой потребностью в научно-методическом обеспечении формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации и недостаточностью имеющихся исследований в этом направлении.

Определенные выше противоречия позволяют нам сформулировать проблему нашего исследования, которая заключается в необходимости определения содержания конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации и разработке эффективной модели ее формирования.

Выделенные противоречия и проблема позволяют сформулировать цель исследования – изучение содержания конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации и путей ее формирования профессиональной деятельности руководителя.

Цель исследования конкретизируется в следующих задачах:

1. изучить научно-теоретическую литературу по вопросам содержания, специфики конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации;
2. определить специфические характеристики конфликтов, характерных для образовательных организаций;

3. разработать и обосновать модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации;

4. апробировать программу модульного курса повышения квалификации для руководящих работников образовательных организаций по формированию конфликтологической компетентности;

5. обобщить и проанализировать результаты эксперимента по формированию конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.

Объектом исследования является конфликтологическая компетентность как часть профессиональной компетентности руководителя образовательной организации. Предмет исследования – формирование конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.

Гипотезой исследования является предположение о том, что:

– будучи сложным психологическим образованием конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации является не просто набором знаний в области конфликтологии и психологии, а системным качеством профессионального управленца, которое зависит от множества факторов, в том числе индивидуальных особенностей и уровня профессиональной подготовки;

– отсутствие сформированной на достаточном уровне конфликтологической компетентности у руководителя образовательной организации во многом объясняет возникающие конфликтные ситуации в образовательной организации, невозможность осуществлять управление конфликтами, что в конечном итоге негативно сказывается на эффективности профессиональной управленческой деятельности руководителя;

– целенаправленная реализация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации в дополнительном профессиональном образовании позволит повысить уровень подготовленности руководителя к профессиональному управлению конфликтными ситуациями и бесконфликтному руководству образовательной организацией в ходе осуществления им профессиональной управленческой деятельности.

На этапе теоретического исследования проблемы мы используем такие методы как анализ литературы, сравнение, обобщение, синтез. На этапе эмпирического исследования – эксперимент, наблюдение, опрос, стандартизированные психодиагностические методики, диагностические беседы во время занятий и тренингов. На этапе обобщения результатов исследования – сравнение, методы математической статистики (U-критерий Манна-Уитни).

Базой исследования стала муниципальная образовательная система г. Челябинска и ГБУ ДПО «Челябинский институт повышения квалификации работников образования». В эмпирическом исследовании приняло участие 40 руководящих работников образовательных организаций города.

Работа состоит из введения, двух глав, выводов после каждой главы и заключения. Основной текст исследования изложен на 89 машинописных листах. Список литературы по теме исследования представлен 56 источниками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации в современной педагогической теории и практике

Вопрос конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации в последнее время является все более актуальным для практики управления образовательным учреждением и одним из важнейших аспектов профессиональной подготовки руководителя. На современном этапе развития педагогики, психологии и конфликтологии вопрос конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации нельзя назвать достаточно изученным, хотя стоит отметить, что образовательные организации в силу специфики основной деятельности сами по себе можно отнести к типу организаций, в которых риск возникновения конфликтов более высок, чем в других.

Этому способствует и нахождение в одном пространстве представителей разных поколений (педагоги и ученики), и различие интересов и целей образования для обучающихся, родителей и педагогов, и большое количество участников образовательных отношений с индивидуальными потребностями. И это далеко не полный перечень влияющих факторов на возможность возникновения большого числа конфликтов. Также не следует забывать о роли изменяющихся условий взаимодействия участников образовательных отношений как на уровне нормативно-правовых основ, так и на уровне психологических и индивидуально-личностных особенностей и специфики восприятия изменений системы образования.

Е.Н. Богданов и В.Г. Зазыкин в своих исследованиях отмечают высокую значимость формирования конфликтологической компетентности, определяя ее как когнитивно-регулятивную систему, основанную на определенных умениях и навыках, обеспечивающую снижение частоты и силы конфликтов в организации. Недостаточная конфликтологическая компетентность, по мнению исследователей, является одной из распространенных психологических причин возникновения конфликтов [17].

Под компетентностью в целом принято понимать «особый тип организации предметно-специфических знаний, позволяющий принимать и реализовывать эффективные решения в соответствующей области деятельности» [11]. Понятие компетентности чаще всего употребляется относительно круга лиц определенного социально-профессионального статуса. Это обусловлено спецификой данного феномена, которая характеризуется умением осуществлять деятельность на достаточно высоком качественном уровне и с более или менее высокой результативностью. Безусловно, что компетентность в одном и том же круге вопросов у представителей разных социально-профессиональных групп будет существенно отличаться. Кроме того, компетентность как термин, обозначает еще и меру соответствия знаний, умений, навыков человека тому уровню сложности задач, с которыми субъект сталкивается в реальности, осуществляя собственную профессиональную деятельность [там же].

Компетентность как социально-психологический феномен выступает как устойчивая социальная и образовательная ценность, интегративная характеристика субъекта труда. Содержательная сторона компетентности зависит как правило от ситуации, в которой требуется ее проявление. На современном этапе развития педагогики компетентность как феномен включает различные субъектные свойства личности, проявляющиеся в деятельности и обеспечивающие ее эффективность.

Формирование компетентности в рамках профессиональной подготовки рассматривается многими исследователями в рамках акмеологического подхода. Его положениями руководствуются при исследовании профессиональной компетентности такие ученые как К.А. Абульханова-Славская, А.А. Бодалев, Ю.А. Гагин, А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. Данные исследователи склонны связывать понятие профессиональной компетентности «со сферой профессиональной ответственности и способностью и готовностью эту ответственность нести, выполнять профессиональные обязанности на высоком уровне» [38].

Рассматривая компетентность Дж. Равен обращает внимание, что важнейшее место в формировании компетентности в какой-либо сфере деятельности занимает ценностно-мотивационная сторона личности. По его мнению, компетентным в определенной области человек становится тогда, когда совокупность его знаний, умений и навыков по решению круга профессиональных задач проходит процесс личностного принятия, осознания их значимости в профессиональной деятельности и осознание значимости результата. Это в свою очередь и порождает большую меру ответственности профессионала за свою деятельность [4].

Анализ научных источников по проблеме компетентности позволяет сделать вывод, что данное понятие рассматривается многими учеными прежде всего в аспекте его взаимосвязи с деятельностью. Именно поэтому термины «компетентность» и «профессиональная компетентность» часто употребляются в исследованиях как синонимичные.

В условиях развития современного образования при организации взаимодействия множества субъектов образовательного процесса чрезвычайно важным и значимым становится умение достигать соглашения в условиях совместной деятельности. В связи с этим наиболее востребованным становится такая составляющая профессиональной

компетентности руководителя образовательной организации как коммуникативная компетентность.

Опираясь на подход Г. М. Андреевой к определению структуры общения М. М. Кашапов, Т. Г. Киселева и Е. В. Коточигова, выделяют три составляющие коммуникативной компетентности: перцептивную, интерактивную и коммуникативную [15]. Под перцептивной составляющей понимается умение субъекта замечать и фиксировать психофизическое состояние партнера, его психологический настрой в процессе коммуникации, индивидуальные особенности осуществления взаимодействия и т.д.

Коммуникативная составляющая характеризуется умениями субъекта максимально эффективно передавать информацию, определять ее необходимый объем и качество, очередность подачи в зависимости от целей коммуникации и ситуации взаимодействия. По мнению исследователей, только специалист имеет возможность определить глубину, сложность, образность, способы представления информации, которые в максимальной степени обеспечивают эффективность ее усвоения другим субъектом коммуникативного взаимодействия.

Интерактивная составляющая коммуникативной компетентности определяется имеющимися в опыте взаимодействия у субъекта стилями, специфическими особенностями организации процесса коммуникации и получения обратной связи от других участников общения. При этом важно отметить, что чем большим количеством приемов, способов, стратегий владеет субъект общения – тем на более высоком уровне у него сформирована коммуникативная компетентность.

Л.А. Петровская, развивая представленные выше идеи, приходит к выводу о том, что коммуникативная компетентность заключается в достижении трех уровней адекватности партнеров – перцептивной, коммуникативной, интерактивной. Рассматривая конфликтологическую

компетентность как часть коммуникативной компетентности можно утверждать, что она также решает задачу достижения указанных уровней адекватности партнеров.

Так, перцептивная адекватность достигается путем адекватного восприятия ситуации, распознавания зарождающегося конфликта, создания психологического портрета оппонента. Коммуникативная адекватность достигается посредством точной передачи информации с минимальным искажением, что во многом определяет ситуацию бесконфликтного общения. Достижение интерактивной адекватности возможно путем эффективной организации совместных действий субъектов в рамках коммуникативной деятельности.

Понятие «конфликтологическая компетентность» характеризует спектр профессионально значимых качеств специалиста, владеющего знаниями о сущности конфликтов, конфликтных отношений и т.д. Конфликтологическая компетентность рассматривается как когнитивно-регуляторная подсистема профессионально значимой сферы личности, включающая соответствующие специальные знания и умения [17].

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов считают, что конфликтологическая компетентность включает в себя понимание природы противоречий и конфликтов между людьми; конструктивное отношение к конфликтам в организации; навыки неконфликтного общения в трудных ситуациях; умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации; навыки управления конфликтными явлениями; умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов; умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты; умение предвидеть возможные последствия конфликтов; навыки устранения негативных последствий конфликтов [5].

Рассматривая непосредственно понятие конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, определим данное понятие как компетентность руководителя образовательной

организации в управлении конфликтами в образовательной организации, включая их эффективное разрешение и предотвращение.

В исследованиях Б.И. Хасана конфликтологическая компетентность рассматривается как часть коммуникативной компетентности и определяется уровнем развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умения реализовать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации [55]. Также исследователь считает крайне важным такие составляющие компетентности как умение удерживать развивающееся противоречие в продуктивной конфликтной форме, не создавая ситуации, когда конфликт становится разрушающим деструктивным фактором профессиональной деятельности.

Для нашего исследования интересной является также точка зрения С.М. Емельянова, который определяет содержание конфликтологической компетентности через определенный объем знаний, навыков и умений специалиста в сфере социального управления в области конфликтологии. При этом данные знаний, умения и навыки являются неотъемлемой частью профессиональной подготовки руководителя и проявляются в его способности конструктивного управления конфликтами [34]. При этом под конфликтологической компетентностью руководителя С. М. Емельянов понимает совокупность знаний, навыков и умений, позволяющих успешно решать задачи по управлению конфликтами в организации [там же].

Конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации как вид профессиональной компетентности в области управления открытыми социальными системами складывается из трех компонентов – знаний (когнитивный компонент), умений и навыков (операционный компонент) в области конфликтологии и управления конфликтами, а также определенного набора личностных характеристик, обуславливающих особенности восприятия проблемных ситуаций (личностный компонент).

Следует отметить, что конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации может быть сформирована в достаточной степени только в ходе осуществления им профессиональной деятельности. Безусловно, изучение основ конфликтологии, психологии управления, отработка определенных навыков работы с конфликтами на специальных тренингах по медиации могут заложить базовое представление, сформировать необходимые знания о конфликте и некоторые умения работы с ними и профилактики конфликтного поведения участников образовательных отношений в образовательной организации. Однако сформировать устойчивые навыки управления конфликтными ситуациями, укрепить мотивацию на собственное бесконфликтное поведение при осуществлении управленческих функций возможно только в практике управления образовательной организацией.

Содержание когнитивного компонента конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации включает в себя наличие у руководителя представления о сущности конфликтов, специфики их развития и протекания, механизмах возникновения, видах конфликтогенов, типах конфликтных ситуаций характерных для образовательной организации. При этом для руководителя образовательной организации важно не только иметь общие представления по вопросам, связанным с конфликтами, но и иметь базовые научные знания в области психологии, конфликтологии и менеджмента. Междисциплинарный подход позволяет существенно повысить эффективность формирования конфликтологической компетентности.

В содержании когнитивного компонента конфликтологической компетентности можно выделить два основных элемента – информационный и креативный. Информационный элемент представляет собой систему знаний руководителя о конфликтах и способах поведения в них. Креативный элемент является для руководителя очень важным,

поскольку именно он предполагает переход личности от привычного взгляда на природу конфликта как деструктивного явления к осознанию его творческой сущности и положительной роли для развития субъектов конфликтного взаимодействия и организации в целом.

Содержание операционного компонента конфликтологической компетентности предполагает наличие у руководителя образовательной организации специальных умений и навыков, среди которых основными можно назвать умение определить наличие конфликтной ситуации, умение проанализировать причины возникновения конфликта, умение построить конструктивное взаимодействие с участниками конфликта, умение предвидеть возможные риски и последствия возникшей ситуации, определить ее значимость для дальнейшего развития взаимоотношений участников, умение минимизировать или устранять негативные последствия неконструктивного взаимодействия в конфликте (Гришина Н.В.).

Содержание личностного компонента конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации связано прежде всего с проявлением личностных качеств и характеристик руководителя в процессе управления возникающими конфликтами. К личностному компоненту можно отнести такие качества и характеристики личности как конфликтоустойчивость, толерантность, адекватность самооценки и оценки партнера в конфликтной ситуации, способность к конструктивному взаимодействию с партнером в предконфликтной ситуации и т.д.

Также стоит отметить, что к личностному компоненту конфликтологической компетентности руководителя вполне возможно отнести и такую личностную особенность как способность целенаправленно изменять собственную точку зрения относительно предмета конфликта, проблемы, породившей конфликт, иными словами –

способность выходить за пределы конфликтной ситуации. Данная способность позволяет руководителю создавать в организации психологически благоприятные условия для преодоления возникающих конфликтных ситуаций на основе формируемой у участников конфликта уверенности в возможности его благополучного разрешения, что в свою очередь помогает уменьшить негативные переживания и состояние психологического дискомфорта от самого конфликта.

Определив содержание понятия конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации и рассмотрев структуру данной компетентности как части профессиональной компетентности, необходимо дополнить наш анализ пониманием функций конфликтологической компетентности. Поскольку именно это понимание дает возможность четко осознать значимость этой компетентности и ее необходимость ее формирования у руководителя образовательной организации.

В настоящее время в психолого-педагогической литературе отсутствует общепринятый исследователями подход к рассмотрению функциональных характеристик конфликтологической компетентности. Тем не менее анализ взглядов М.М. Кашапова, Л.А. Петровской, С.Р. Петрухиной, Б.И. Хасана и других исследователей позволяет выделять ряд основных функций, которые обеспечивает конфликтологическая компетентность в общем спектре профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

1. Когнитивная функция – предполагает возможность и способность руководителя образовательной организации анализировать конфликтную ситуацию, выделять ее структуру, компоненты, осуществлять прогнозирование вариантов возможного развития конфликтной ситуации и планировать действия, направленные на управление развитием

конфликтной ситуации с учетом индивидуальных качеств участников взаимодействия.

2. Ценностная функция – предполагает необходимость и возможность морально-нравственного, этического поведения участников конфликтного взаимодействия. Для руководителя данная функция становится особенно значимой, поскольку в ситуации конфликтного взаимодействия он сам становится примером и нравственным критерием действий и поведения в конфликте.

3. Регулятивная функция – обеспечивает осознанную мобилизацию внутренних психологических сил участника конфликтного взаимодействия на управление своим эмоциональным состоянием, самоконтроль в предконфликтной и конфликтной ситуации. Также именно данная функция определяет способность исполнять роли посредника или медиатора, выясняя и проясняя позиции, интересы и цели участников конфликта, обеспечивая тем самым баланс и принятие максимально приемлемого для всех участников варианта решения конфликта.

4. Информативная функция – предполагает способность к неоднозначной и разноплановой трактовке конфликтного взаимодействия и видения перспектив развития ситуации и возможных путей разрешения конфликта. Реализация данной функции позволяет субъекту проводить объективный анализ ситуации, выделять существенные черты конфликта, давать адекватную оценку имеющимся знаниям, информации, представлениям о реальности у участников конфликтного взаимодействия.

5. Прогностическая функция – реализуется через способность руководителя прогнозировать дальнейшее развитие конфликтной ситуации, представлять возможную динамику развития конфликта, а также готовность применять организационно-педагогические методы, позволяющие минимизировать деструктивные формы конфликта и направить участников конфликтного взаимодействия на путь конструктивного решения ситуации.

6. Рефлексивная функция – предполагает реализацию способности руководителя к анализу причинно-следственных связей возникновения конфликтной ситуации, обеспечивает возможность осуществлять реконструкцию конфликта на основе ценностных ориентиров участников взаимодействия, возможность корректировки собственной линии поведения, что позволяет руководителю не только осуществлять управление конфликтом, но и осознавать качество этого процесса.

7. Мотивационная функция – предполагает возможность руководителя самостоятельно проанализировать и структурировать систему собственных мотивов, определяющих его участие в конфликтной ситуации, либо систему мотивов каждого из участников конфликтного взаимодействия, если руководитель выступает посредником при решении ситуации. Реализация данной функции напрямую обеспечивает готовность личности к конструктивному разрешению конфликта.

8. Креативная функция – определяет владение приемами творческого разрешения конфликтной ситуации.

9. Профилактическая функция – обеспечивает реализацию процесса оздоровления психологического климата посредством разрядки напряженности между участниками конфликта, погашения, разрешения и предотвращения дальнейшего развития конфликта.

10. Интегративной функция – по своему содержанию обеспечивает не только конструктивное разрешение конфликта, но и создание ситуаций, в которых субъекты образовательного процесса – администраторы, педагоги, родители, обучающиеся - получают опыт конструктивного поведения в конфликте. Эта функция обеспечивает продуктивный характер конфликтологической компетентности на основе конструктивного отношения личности к конфликту, а также предоставляет возможность для возникновения более тесных взаимосвязей внутри группы, между субъектами коммуникации.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели феномен конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации в современных условиях организации образовательного процесса. Мы определили содержание и структуру данной составляющей профессиональной компетентности руководителя, выявили и уточнили взаимосвязь этого феномена с такими понятиями как «профессиональная компетентность», коммуникативная компетентность», а также определили разнообразие функциональных характеристик конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Проведенный анализ позволяет нам сделать предположение, что развитая конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации способствует снижению конфликтности образовательной среды, предотвращению столкновений и агрессии в коллективе.

1.2. Особенности конфликтов в образовательных организациях

Функционирование любой организации невозможно без возникающих время от времени противоречий и появления различий в позициях по отношению к определенному вопросу у сотрудников, руководителей, людей, имеющих непосредственное или косвенное отношение к организации. Не являются исключением из этого правила и образовательные организации.

При этом следует отметить, что социальная значимость, миссия и роль, специфика функционирования образовательной организации делает данный тип организации подчас даже более подверженной возникновению конфликтов, чем организации иного типа. В обществе сложно найти столь многочисленные и неоднородные по составу социальные институты, как образовательные организации. К тому же ситуация осложняется разнородностью участников межличностного взаимодействия в

образовательной организации по множеству параметров – по социальному статусу, авторитету, уровню образования, потребностям, целям, возрасту, ценностным ориентация и так далее.

В тоже время психологи и педагоги, исследующие организацию образовательного процесса с разных сторон, сходятся во мнении, что сам образовательный процесс изначально не может существовать без ситуаций противоречия – то есть потенциально конфликтной ситуации, поскольку именно в противоречиях и заключается движущая сила развития образовательной среды. В образовательной организации в ситуациях межличностного взаимодействия участников образовательного процесса все возможные конфликтные ситуации принято рассматривать как педагогические конфликты, поскольку все они так или иначе влияют на решение задач обучения и воспитания.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов рассматривают конфликт как наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [55]. Одним из признаков конфликта всегда является биполярность – взаимосвязанность и взаимопротивоположность точек зрения одновременно. Разрешение конфликта возможно только в ходе реализации действий, направленных на устранение имеющегося противоречия. Таким образом, конфликт является характерной чертой социальных систем, и является неизбежным, так как каждому субъекту – элементу социальной системы – присущи собственные установки, взгляды на проблему, ценности и т.д.

Для понимания сути конфликтных ситуаций и выработки возможных путей их разрешения всегда большое значение имеет анализ и отнесение конкретного конфликта к одной из категорий. В тоже время на современном этапе развития конфликтологии нет однозначной классификации

конфликтов, каждый из исследователей предпринимает попытки структурировать имеющиеся представления о конфликте с определенной точки зрения, которая и становится основой классификации. Рассмотрим наиболее важные классификации для понимания конфликтов, возникающих в образовательных организациях.

Классификация по существу и содержанию конфликта. За основу в данной классификации берется существенная содержательная сторона конфликтной ситуации. Прежде всего в данном случае необходимо определить, а что на самом деле привело к сложившейся конфликтной ситуации. В этой связи выделяют два основных типа конфликта – существенный и эмоциональный. Существенный конфликт – это имеющие место серьезные фундаментальные разногласия по отношению к целям, поставленным задачам и способам их решения в трудовом (образовательном, коммуникативном и т.д.) процессе. Ярким примером существенного конфликта в образовательной организации может стать спор с руководителем по поводу дальнейшего плана действий при решении какого-либо важного вопроса (подготовка обучающихся к ЕГЭ, участие педагога в конкурсе профессионального мастерства, использование в образовательном процессе определенных технологий и приемов и т.д.). Также в коллективе образовательной организации могут возникать разногласия по поводу получения и использования ресурсов, по поводу групповых и организационных целей, распределения вознаграждения и многим иным рабочим вопросам, имеющим принципиальное значение.

Сутью эмоционального конфликта являются прежде всего глубинные переживания участников конфликтного взаимодействия. Часто эти переживания связаны со страхом, недоверием, тревогой и прочими негативными эмоциями. Примером эмоционального конфликта в образовательной организации может служить ситуация, когда обостряется взаимодействие между педагогами, имеющими серьезные различия по

возрасту и уровню подготовки. Так, педагог в возрасте 50-60 лет, много лет проработавший в образовательной организации, может испытывать тревогу за свое будущее и весьма остро, а порой и агрессивно, относиться к молодым педагогам, имеющим более высокий уровень технологической подготовки в использовании современных средств обучения, большой запас физического здоровья и т.д. В этой ситуации «возрастной» педагог может стараться обезопасить себя и создавать ситуации, в которых будет целенаправленно обращать внимание сотрудников и руководителя на недостаточный уровень компетентности молодого коллеги [48].

Эмоциональные конфликты по своей сути представляют собой столкновение характеров и чувств. Они могут возникать как между сотрудниками одного организационного уровня, так и между начальником и подчиненным. В последнем случае конфликт является наиболее тяжелым для человека, переживающего его. Эмоциональные конфликты по силе и глубине деструктивного воздействия на участников зачастую оказывают более деструктивное влияние, чем существенные конфликты. А также поиск выхода из эмоционального конфликта более сложный, поскольку в данном случае речь идет о необходимости работы с психологическими состояниями и переживаниями участников, а не просто с рациональным изменением и поиском общих позиций по существенным вопросам.

По масштабу (числу участников) конфликта можно выделить конфликты внутриличностные, межличностные, межгрупповые и межорганизационные. Внутриличностный конфликт в образовательной среде встречается относительно редко. Часто этот тип конфликта сопровождает развитие более масштабного конфликта межличностного, между личностью и группой или межгруппового.

Конфликт между личностью и группой может возникать в образовательной организации в том случае, если групповые ожидания вступают в противоречие с ожиданиями конкретного индивида. Также

возникновению конфликта данного масштаба способствует ситуация, когда личность занимает позицию отличную от позиции группы, он может быть связан с резким отличием во взглядах, представлениях на уровне группы и личности. Межличностный конфликт возникает в ситуации противостояния двух и более индивидов. Такой конфликт может быть как существенным, так и эмоциональным [44].

Конфликт между группой и руководителем тоже относится к данной категории конфликтов. Примерами такой ситуации в образовательной организации может служить конфликт между классным коллективом и педагогом, либо конфликт между директором (заместителем директора) и педагогическим коллективом. Такие конфликтные ситуации чаще всего возникают, если коллектив (класс или педагоги) имеет высокий показатель сплоченности, ярко выраженные коллективные интересы и готовность их отстаивать. Это может случиться, например, при замене педагога, когда у предыдущего учителя с классом сложились теплые отношения, или в случае назначения нового руководителя образовательной организации.

Появление межгруппового конфликта обосновано тем, что организация так или иначе всегда состоит из формальных и неформальных групп. Неформальные группы могут проявить высокий уровень сплочения в случае возникновения конфликтной ситуации. Как правило, в этом случае конфликт является существенным. Так, например, в образовательной организации может возникнуть конфликт между профсоюзной ячейкой (формальная группа) и администрацией учреждения (так же формальная группа) по поводу недостаточного внимания администрации к условиям труда (наличие персонального компьютера, эргономичного кресла для учителя и т.п.). примером межгруппового конфликта неформальных групп может стать конфликтная ситуация между группами педагогов, представители одной из которых считают, что им необъективно занижают заработную плату, не принимают во внимание определенные достижения и

т.д. В целом, в педагогическом коллективе для межгрупповых конфликтов характерны альтернативные позиции педагогов по отношению к актуальным вопросам педагогической деятельности и организации образовательного процесса, политике администрации, внедрению инноваций, формам поощрения и многим другим аспектам.

Межорганизационный конфликт на уровне педагогических коллективов различных образовательных организаций встречается достаточно редко, но тем не менее возникновение такого масштабного конфликта тоже не исключено. Часто он протекает в скрытой форме. Существенной основой такого конфликта может стать борьба за количество обучающихся в условиях современной модели финансирования образовательных организаций, либо стремление к более высокому позиционированию по качеству предоставляемых образовательных услуг, а следовательно, к повышению качества имиджевых характеристик образовательной организации за счет принижения и искажения информации о другой образовательной организации. На уровне обучающихся межорганизационные конфликты также могут возникнуть. Например, из-за усиленной демонстрации принадлежности к определенной образовательной организации, которую сами участники конфликта считают лучшей относительно организации оппонентов [39].

Межорганизационные конфликты весьма сложны для разрешения, поскольку в них задействовано большое количество участников, часто эти конфликты протекают скрыто, что в свою очередь, затрудняет возможность их своевременного обнаружения и управления их развитием. Кроме того, довольно часто межорганизационные конфликты являются более эмоциональными, чем существенными, а значит, при их разрешении необходимо организовывать сложную работу с переживаниями, отношениями и чувствами участников, что опять-таки осложняется большим их числом и неоднородной степенью сопричастности к конфликту.

По источнику возникновения причины конфликтной ситуации в образовательной организации чаще всего встречаются следующие виды конфликтов: личностные, учебные, коммуникативные, организационные, методические. Кратко охарактеризуем каждый из этих видов.

Личностные конфликты возникают в связи с личностными особенностями участников взаимодействия. Частой причиной таких конфликтов является недостаточная профессиональная компетентность педагогических работников. Например, учитель, базируясь на знаниях и представлениях, полученных при обучении в педагогическом вузе, не готов перестраивать собственную систему взаимоотношений с учащимися, взаимодействует с ними без учета современной ситуации развития школьников. Также причина личностных конфликтов может быть связана с острой реакцией педагога на оценку собственных профессионально-личностных качеств. Педагог, как правило, привык оценивать других, и ему сложно согласиться с тем, что неблагоприятная ситуация или конфликтное взаимодействие стало следствием его профессиональных действий или ошибок. Кроме того, многим педагогам свойственен повышенный уровень тревожности, результатом которого становится их уход в глубокую психологическую защиту даже в минимальной конфликтной ситуации [44].

Учебные конфликты возникают в связи с низкой мотивацией обучающегося к учению, с высокими требованиями педагога. Также причиной данного вида конфликтов могут стать нарушения делового и организационного характера – некорректные требования к выполнению домашнего задания, нечеткость в процессе организации учебной и внеучебной деятельности и т.д. Если конфликт имеет существенную сторону, лежащую именно в плоскости организации учебной деятельности без излишней эмоциональной составляющей, то такой конфликт довольно легко находит свое разрешение и несет конструктивное значение как для ребенка, так и для педагога.

Коммуникативные конфликты обусловлены специфическими особенностями сторон конфликта в процессе коммуникации. Особенностью данного вида конфликта является факт, что его участники почти никогда не осознают ни предмета, ни объекта конфликта. Отражение конфликтной ситуации у каждого из его участников редко соответствует реальному положению дел. Возникновению коммуникативного конфликта способствует перебивание партнера, негативная оценка личности одной из сторон, подчеркивание разницы между собой и партнером, обвинение, угрозы, принижение значимости проблемы.

Организационные конфликты как вид конфликтов в образовательном учреждении связаны чаще всего с несовершенством организационных структур и управленческой деятельности системы образования. Организационные конфликты может порождать отсутствие согласованности и преемственности звеньев образовательного процесса. Так, например, педагоги-предметники часто недовольны вплоть до предконфликтной и конфликтной ситуации уровнем подготовки выпускников начальной школы, или педагоги, которые занимаются подготовкой обучающихся к ЕГЭ считают, что коллеги на ступени среднего образования принимают недостаточно мер для того, чтобы уровень знаний у обучающихся был соответствующим.

Другой пример потенциально конфликтной ситуации, связанной с несовершенством организационной стороны – конфликт по поводу необходимости для педагога заполнять большое количество отчетной документации. Особенно остро ситуация воспринимается, если администрация переоценивает исполнительские качества педагога и уделяет недостаточно внимания оценке творческой стороны их деятельности или непосредственно профессиональной педагогической компетентности.

Еще один вид конфликтов, характерный для образовательной организации – методические конфликты. Этот вид связан с несовершенством методического сопровождения образовательного процесса, отсутствием четких единых требований к оцениванию результатов и достижений обучающихся. Примером такого конфликта может стать, например, ситуация, когда классный руководитель вступает в острое взаимодействие педагогом-предметником, который, по его мнению, необъективно оценивает учащихся его класса по своему предмету. Другим примером может быть ситуация манипуляции оценками между двумя педагогами-предметниками, каждый из которых старается получить более высокий средний балл среди учащихся, которым преподаёт предмет, с целью более высокого позиционирования как профессионала.

По мнению Г.Л. Воронина с учетом субъекта конфликтной ситуации в образовательной организации можно выделить 10 видов противоречий: ученик-ученик, ученик-педагог, ученик-родители, ученик-администратор, педагог-педагог, педагог-родители, педагог-администратор, родители-родители, родители-администратор, администратор-администратор [5]. Со всеми этими видами руководителю образовательной организации так или иначе приходится иметь дело. Он выступает либо в качестве участника таких ситуаций, либо в качестве медиатора.

Учитывая определенные выше противоречия в работах исследователей выделены объективные и специфические причины возникновения конфликтных ситуаций в образовательной организации. К объективным причинам можно отнести: неблагоприятную социально-политическую и экономическую обстановку в стране, непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в области образования, содержательное и методическое несовершенство образовательного процесса, недооценку развития личностной

индивидуальности обучающихся и педагогов, наличие формальных и неформальных отношений в социуме образовательной организации.

Что касается специфических причин, обуславливающих возникновение конфликтных ситуаций в образовательной организации, то их можно рассматривать с позиции участников взаимодействия. Так по линии «педагог – администратор» специфическими причинами конфликтов может стать стиль руководства руководителя, способы организации труда педагогов в образовательной организации; недостаточное разграничение между членами управленческой команды сфер влияния, что приводит к необходимости для педагога подчиняться двум и более руководителям, у которых могут не совпадать точки зрения на определенные вопросы; принуждение педагога к исполнению несвойственных ему обязанностей (ремонт помещений, организация мероприятий и т.п.); незапланированные формы контроля за деятельностью педагогов; недооценка руководителем принципа личностного подхода к педагогу и его профессиональных и личностных амбиций и планов; особенности профессиональной деятельности педагога – систематическое занижение оценок учащимся, самовольное установление педагогом форм и количества мероприятий по проверке знаний учащихся, превосходящее установленную программой нормативную нагрузку.

По линии «педагог-родитель» специфическими причинами конфликтов могут стать преобладание эмоционального «материнского» чувства у родителей над рациональным пониманием необходимости определенного стиля взаимодействия педагога с ребенком; различия в уровне педагогической культуры родителей и педагогов; непонимание сложности образовательного процесса родителями, непонимание зависимости его эффективности и результативности от многих внешних факторов помимо организации процесса со стороны образовательного учреждения. В самом общем понимании конфликт «педагог-родитель»

происходит в результате желания родителя защитить своего ребенка и желания педагога утвердить свой социально-профессиональный статус.

К специфическим причинам конфликтов по линии «педагог-педагог» можно отнести стаж работы (конфликты между молодыми педагогами учителями со стажем работы); содержание и «значимость» предмета (например, конфликты между педагогами естественно-математического цикла и учителями-словесниками в физико-математическом лицее); обучение в образовательной организации собственного ребенка педагога (например, из-за мнимого или реального предвзятого отношения педагога к ребенку другого коллеги); непреднамеренная провокация конфликта администраторами образовательной организации (например, неудачное распределение ресурсов, кабинетов, неудачное составление расписания, подбор в одной параллели педагогов мало совместимых с психологической точки зрения и т.д.).

К специфическим причинам конфликтов «ученик-ученик» можно отнести учебные перегрузки учащихся, обостряющие общую утомляемость и напряженность; смена коллектива и трудности адаптации ребенка; низкий уровень развития рефлексивных качеств учащегося и как следствие несоответствие самооценки ребенка внешней оценке со стороны одноклассников и приятелей; неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе класса, школы, учебной группы.

Таким образом, в образовательной организации конфликтные ситуации могут возникать на различных уровнях с участием разного количества субъектов образовательного процесса. Конфликты могут быть как содержательными, так и эмоциональными. Они могут определяться достаточно широким спектром объективных и специфических факторов, повышающим напряженность во взаимодействии и стимулирующим возникновение неконструктивных способов реагирования.

1.3. Формирование конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации

На современном этапе развития практики менеджмента образовательной организации ввиду многочисленных изменений и кадровых инноваций возрастает число организационных, мотивационных, социально-трудовых конфликтов. От руководителя организации во многом зависит уровень удовлетворенности условиями труда работников, мотивация, психологический климат в организации, а как следствие и возникновение условий для проявления конфликтных ситуаций в организации. Конфликты, возникающие в образовательном процессе, негативно влияют на результаты и качество образования в связи с тем, что нарушается нормальный ход образовательного процесса, снижается уровень мотивации педагогических работников и обучающихся, общение между участниками образовательного процесса приобретает деструктивный характер.

Профессиональная деятельность руководителя образовательной организации предполагает широкий набор профессиональных функций, среди которых и планирование деятельности образовательной организации по всем направлениям, и анализ ее результативности, и решение множества организационных аспектов, и создание профессионального педагогического коллектива, и работа над созданием позитивного образа образовательной организации и множество других. Во многом эффективность деятельности руководителя зависит от умения предупреждать и разрешать различные конфликтные ситуации, возникающие в ходе образовательного процесса и от навыков профилактики стресса у всех участников образовательного процесса. При этом специфика конфликтов в образовательных организациях, рассмотренная нами ранее, требует от руководителя наличия не только умения минимизировать деструктивность конфликтной ситуации,

но и умения использовать силу противоборства сторон в качестве источника для конструктивного развития.

Формирование конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации позволяет ему своевременно диагностировать причины конфликтного взаимодействия, индивидуально-личностные особенности конфликтующих сторон, определять потенциальные возможности разрешения конфликта [9].

Согласно своей роли, руководитель довольно часто оказывается в центре конфликта, а следовательно, разрешает их доступными ему способами. Поэтому управление конфликтами современными исследователями признается одной из профессиональных функций руководителя. Обращая внимание на методы управления конфликтными ситуациями, можно выделить три основных группы: внутриличностные (методы воздействия, направленные на отдельную личность), межличностные (предусматривают формирование различных стилей поведения в конфликтной ситуации); структурные (методы, по устранению организационных конфликтов).

Чтобы сформировать конфликтологическую компетентность руководителя образовательной организации, безусловно, необходимо определиться с теми компетенциями, которые являются составными элементами компетентности как комплексной профессиональной характеристики. Исследования различных ученых в области образовательного менеджмента и педагогической конфликтологии позволяют выделить следующие компетенции руководителя, необходимые для формирования его конфликтологической компетентности.

1. Способность проводить глубокий и всесторонний анализ факторов и причин возникновения конфликтных и предконфликтных ситуаций в трудовом коллективе образовательной организации, между различными участниками образовательных отношений. При этом, данный анализ

должен осуществляться руководителем не единоразово, а постоянно и планомерно. По сути, речь идет об определенном мониторинге конфликтогенных факторов в образовательной организации.

2. Наличие у руководителя необходимых знаний, умений и навыков, а также профессиональной и личностной готовности к применению профилактических мер, направленных на предотвращение конфликтных ситуаций, в том числе и негативных проявлений предконфликтного взаимодействия в ситуации скрытого конфликта между участниками образовательных отношений.

3. Наличие у руководителя необходимых знаний, умений и навыков, а также профессиональной и личностной готовности к принятию профилактических мер по снижению возможности возникновения конфликта интересов у участников образовательного процесса (прежде всего у педагогических работников).

4. Владение технологиями посредничества и медиации в случае возникновения конфликтной ситуации в целях грамотного и эффективного урегулирования и разрешения конфликта.

5. Практическое овладение технологией ведения переговоров и ее применение в ситуации конфликта.

6. Наличие у руководителя необходимых умений и знаний для планирования и разработки организационно-методических мероприятий, направленных на снижение уровня конфликтности в образовательной организации.

7. Способность и умение разрабатывать локальные нормативные акты и иные документы образовательной организации, направленные на реализацию технологии управления конфликтами [20].

Приведенный список компетенций, не является исчерпывающим, но позволяет рассмотреть вопрос формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации более

детально и определить приоритетные задачи и направления целенаправленной деятельности по ее формированию.

Одним из широко используемых методов научного исследования, в том числе в гуманитарных науках, является метод моделирования определенных процессов или явлений. Данный метод позволяет рассмотреть объект как систему взаимосвязанных элементов, определить факторы, оказывающие влияние на процесс его изменения (становления, развития) и условия, в которых объект существует и проявляет требуемые свойства и качества. При выборе моделирования в качестве метода исследования для нашей работы, мы основывались на том, что «моделирование как способ исследования предоставляет возможность перенести результаты исследования модели на оригинальный объект. Такая возможность обоснована тем, что модель является измененной копией оригинала, сохранившей его определенные (исследуемые) свойства» [29]. Используя моделирование и результаты анализа полученных данных, вполне возможным видится разработка новых теорий или уточнение ранее полученных знаний.

Результатом процесса моделирования, который представляет собой взаимодействие оригинального объекта моделирования и субъекта моделирования (исследователя) является модель. Наличие в модели определенных свойств определяется акцентами, которые исследователь расставляет при формулировании задач исследования. В связи с тем, что для модели важным является отражение лишь определенных свойств, следует отметить, что часто модель может быть отлична от оригинала. Таким образом, под моделью принято понимать «мысленно представляемую или реально реализованную систему, которая способна воспроизводить объект исследования таким образом, что при ее изучении появляется возможность получения новой информации об объекте» [7].

В нашем исследовании объектом моделирования является «конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации», которую мы рассматриваем и определяем, как часть профессиональной компетентности руководителя, содержанием которой является компетентность в управлении конфликтами в образовательной организации, включая их эффективное разрешение и предотвращение. В то же время, нас интересует модель процесса, который приводит к формированию конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Иными словами, важно понимать не только как и из чего формируется конфликтологическая компетентность, но и каким образом сделать данный процесс целенаправленным и управляемым. Для изучения объектов и процессов, связанных с их формированием и развитием, целесообразным представляется использование структурно-функциональной модели. Выбор обусловлен также и тем, что представление процесса формирования и развития конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации позволяет выделить совокупность структурных компонентов, функциональных связей и отношений, которые обеспечивают целостность системы и ее устойчивое функционирование [36].

Структурными компонентами модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации являются цель, задачи, направления деятельности по формированию отдельных компонентов конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации (содержание), организационные формы и методы, критерии сформированности и уровни проявления конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Под функциональными компонентами модели мы понимаем устойчивые взаимосвязи между структурными компонентами и способ организации работы представленной модели.

Исходя из логики нашего исследования первым структурным блоком модели является целевой блок, который определяется требованиями к уровню профессиональной компетентности и квалификации руководителя образовательной организации. Требования, установленные документами в области трудового законодательства – единым квалификационным справочником (а также в перспективе - профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации») предполагают, что руководитель образовательной организации должен обладать необходимыми знаниями и компетенциями для создания благоприятного психологического климата в коллективе образовательной организации, организации эффективного взаимодействия всех участников образовательных отношений, технологий диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения. Таким образом, требования к уровню профессиональной компетентности руководителя образовательной организации позволяют сформулировать цель – формирование конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.



Рисунок 1. Модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации

Согласно принципу декомпозиции целей, поставленная цель может быть детализирована в ряде актуальных задач. Для формулировки задач целесообразно опираться на структурные компоненты конфликтологической компетентности, подробно рассмотренные нами в первом параграфе первой главы данного исследования. Наиболее значимыми задачами формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации можно определить следующие.

1. Сформировать необходимый и достаточный объем теоретических знаний в области конфликтологии, теории управления конфликтами в образовательной организации и между участниками образовательных отношений.

2. Сформировать необходимый объем умений для определения и выработки стратегии и тактики собственного поведения в конфликтных ситуациях, а также в ситуациях предконфликтного взаимодействия участников образовательного процесса, требующих вмешательства руководителя образовательной организации.

3. Сформировать у руководителя образовательной организации ценность бесконфликтного взаимодействия, личностную мотивацию на необходимость поиска эффективных путей разрешения конфликтных ситуаций, ориентированность на реализацию «восстановительного» подхода при разрешении конфликтных ситуаций.

4. Обеспечить формирование позитивного опыта разрешения конфликтных ситуаций в образовательной организации путем их проживания в моделируемой обстановке.

Содержательный компонент модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации раскрывается через целенаправленную деятельность по формированию компонентов конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, а именно: когнитивного,

операционного и личностного компонентов. Подробное описание каждого из компонентов приведено нами в первом параграфе данной главы. Здесь отметим, что все компоненты конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации должны рассматриваться во взаимосвязи, что подтверждает сложную структуру исследуемого феномена. Формирование и развитие каждого из компонентов конфликтологической компетентности влияет на формирование и развитие остальных.

Также сложность феномена конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, а следовательно, и сложность содержательного наполнения процесса его формирования и развития, заключается в том, что этот феномен является одновременно и частью социально-психологической и частью профессиональной компетентности. Поэтому недостаточно рассматривать аспекты конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации применительно лишь к деятельности образовательной организации. Необходимо обращать внимание также на более широкий спектр, обеспечивающий формирование конфликтологических компетенций, применяемых в различных аспектах социального взаимодействия.

Организационно-методический блок модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации представлен методами и формами организации деятельности, направленной на формирование компетентности. Нами выделяются три группы методов формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.

1. Методы формирования положительной мотивации. Данная группа методов включает в себя оказание профессиональной поддержки руководителю образовательной организации в осуществлении его деятельности, включая метод наставничества, передачи позитивного опыта

организации деятельности от более опытных коллег; учет личностных интересов и особенностей руководителя, обеспечивающих развитие конфликтологических умений и навыков. Использование данных методов направлено на формирование положительной мотивации руководителя образовательной организации на развитие профессиональных конфликтологических компетенций, снятие внутреннего эмоционального напряжения, тревожности, неуверенности в собственных силах, а как следствие позволяет скорректировать неэффективные стили поведения в предконфликтных и конфликтных ситуациях (например, снизить частоту применения стратегии избегания конфликта и увеличить частоту проявлений готовности к эффективному и качественному разрешению сложных ситуаций).

2. Группа интерактивных методов ориентирована в большей степени на формирование операционного компонента конфликтологической компетентности - формирование и развитие конкретных умений и навыков (диагностика конфликта, ведение переговоров, эффективное завершение конфликта и т.д.). В данную группу методов включаются методы, основанные на организации взаимодействия субъектов – деловые игры, мозговой штурм, дискуссионные обсуждения. Особенное место в данной группе занимает метод тренинга, ориентированный на повторение определенных действий, алгоритмов, которые далее становятся устойчивыми моделями поведения и определяют выбор руководителем стратегии действий в управлении конфликтами в образовательной организации.

3. Методы развития личного образовательного пространства ориентированы на формирование и развитие личностного компонента конфликтологической компетентности. К таким методам мы относим методы организации самоанализа, рефлексии профессиональной деятельности (в том числе в сфере разрешения конфликтных ситуаций),

рефлексию собственных взаимоотношений руководителя с различными участниками образовательных отношений и т.д. Используя данные методы при реализации модели формирования конфликтологической компетентности, можно значительно расширить личностное образовательное пространство субъекта, создать необходимые условия для осознания значимости целенаправленного саморазвития в сфере управления конфликтами в профессиональной деятельности.

Рассматривая организационные формы развития конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации следует отметить, что мы также соотносим формы организации деятельности с компонентами конфликтологической компетентности (т.е. с непосредственно с содержанием деятельности). В связи с этим, в модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации выделяется три группы форм: деятельностно-ориентированные, операционно-ориентированные, личностно-ориентированные.

1. К деятельностно-ориентированным формам развития конфликтологической компетентности мы относим формы, которые позволяют руководителю образовательной организации освоить способы организации собственной профессиональной деятельности с акцентом на выработку стратегий управления конфликтами. Это такие формы как проектирование профессиональной деятельности, проектирование деятельности по управлению конфликтами в образовательной организации, моделирование нормативных актов организации, нацеленных на снижение уровня конфликтности, тренд-сессии и т.д.

2. К группе операционно-ориентированных форм организации развития конфликтологической компетентности относятся формы, позволяющие эффективно освоить навыки применения способов деятельности и технологий, направленных на профилактику, диагностику и

эффективное разрешение конфликтных ситуаций в образовательной организации. В эту группу включены такие формы как социально-психологический тренинг, кейс-обучение, дискуссионные формы работы, практикумы, форсайт-сессии и др.

3. К личностно-ориентированным формам организации развития конфликтологической компетентности относятся прежде всего, психологическое сопровождение руководителя образовательной организации в профессиональной деятельности и психологическое консультирование. В случае если руководитель сам является стороной конфликта, то может быть использовано конфликтологическое консультирование.

Оценочно-результативный блок модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации представлен структурными компонентами – критерии сформированности и уровни проявления конфликтологической компетентности. В основу группировки критериев сформированности конфликтологической компетентности нами была положена эффективность деятельности руководителя образовательной организации в определенной сфере. Таким образом мы выделили три критерия – эффективность разрешения конфликтов, эффективность профилактики конфликтов, эффективность управления конфликтами.

Под эффективностью разрешения конфликтов руководителем образовательной организации в рамках нашей модели мы понимаем, уровень удовлетворенности участников конфликтного взаимодействия, достигнутый в результате действий, направленных на разрешение конфликта со стороны руководителя. Иными словами, чем выше уровень удовлетворенности каждой из сторон конфликта в результате его разрешения, чем меньше потери (сил, времени, и иных ресурсов), тем более эффективным можно считать разрешение конфликта. Также с критерием

эффективности разрешения конфликтов руководителем образовательной организации мы связываем соотношение числа конфликтов, разрешенных с достаточным уровнем удовлетворенности каждой из сторон, к общему числу конфликтов в образовательной организации, к решению которых был привлечен руководитель.

Под эффективностью профилактики конфликтов в образовательной организации, мы понимаем снижение числа конфликтов (в первую очередь, открытых деструктивных противостояний) между участниками образовательных отношений вследствие реализации целенаправленной системы мер со стороны руководителя образовательной организации (создание благоприятного психологического климата, реализация во взаимоотношениях участников образовательных отношений принципов гуманности, доброжелательности и доверия, разработка и внедрение качественных локальных актов организации – регуляторов взаимоотношений и т.д.)

Критерий эффективности управления конфликтами в образовательной организации раскрывается через качество деятельности, осуществляемой руководителем, направленной на своевременную диагностику и оказание помощи участникам конфликтов (прежде всего, латентно протекающих) в изменении взглядов на предмет конфликта, неудовлетворённости с целью недопущения перехода конфликта в острую фазу с вовлечением большого числа участников.

Уровень сформированности конфликтологической компетентности руководителя проявляется в моделях поведения, которые руководитель использует в профессиональной деятельности, связанной с управлением конфликтами в образовательной организации. Условно можно выделить три модели, связанные соответственно с низким, средним и высоким уровнем развития конфликтологической компетентности.

Модель поведения «Наблюдатель» (низкий уровень сформированности конфликтологической компетентности руководителя) характеризуется невмешательством руководителя в конфликтные ситуации (избегание). При этом невмешательство может быть связано с тем, что руководитель вообще не распознает признаки конфликта, или старается не придавать им значения. Данная модель поведения формируется у руководителя под влиянием отсутствия необходимых знаний и умений в решении сложных ситуаций, а также под влиянием личностных качеств – высокий уровень личностной тревожности, низкая самооценка личностных и профессиональных качеств, высокая конформность и т.д.

Модель поведения «Судья» (средний уровень сформированности конфликтологической компетентности). Руководитель распознает признаки конфликтной ситуации, может определить конфликтующие стороны и оказать на них определенное воздействие, оценив мотивы и действия, основываясь исключительно на собственной позиции. Возможно, что решения, которые принимаются руководителем в целях решения конфликтной ситуации, объективно будут верными. Однако необходимый уровень удовлетворенности сторон конфликта в этом случае достигается не всегда, остаются негативные эмоции и переживания, либо конфликт переходит в скрытое состояние.

Модель поведения «Медиатор» (высокий уровень сформированности конфликтологической компетентности) характеризуется тем, что руководитель обращает внимание на конфликтные ситуации своевременно, прилагает необходимые усилия для того, чтобы разрешение конфликта было максимально эффективным и учитывало интересы и потребности каждой из сторон. Реализуя данную модель, руководитель выступает в качестве третьей стороны, позволяя конфликтующим сторонам самостоятельно прийти к определенным договоренностям и найти выход из кризисной ситуации. Руководитель-медиатор как правило, в достаточной

степени владеет технологиями, позволяющими организовать взаимодействие конфликтующих сторон таким образом, чтобы можно было достичь максимальной степени удовлетворенности от решения конфликта [37].

Завершая описание представленной модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации нельзя не отметить, что эффективность данной работы будет повышаться при условии создания в образовательной организации следующих групп условий:

- организационно-управленческих, включающих формирование нормативно-правового, документационного, материально-технического сопровождения процесса формирования конфликтологической компетентности;

- кадровых, предполагающих обеспечение процесса формирования конфликтологической компетентности соответствующими кадрами – психологом, конфликтологом, медиатором;

- технологических, позволяющих определить критерии оценки сформированности конфликтологической компетентности;

- психолого-педагогических, в том числе при разработке методики конфликтологической подготовки участников образовательных отношений и организации методического обеспечения процесса конфликтологической подготовки.

Таким образом, в данном параграфе, мы описали модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, которая содержит целевой, содержательный, оценочно-результативный блоки и ориентирована на достижение высокого уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации в соответствии с требованиями к уровню профессиональной подготовки и квалификации.

Выводы по первой главе

В первой главе нашего исследования мы рассмотрели теоретические вопросы формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Изучив психолого-педагогическую, научную, специальную литературу и проанализировав современные исследования в области конфликтологии, мы установили, что на современном этапе развития педагогики, психологии и конфликтологии вопрос конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации нельзя назвать достаточно изученным, хотя он является весьма актуальным.

Рассмотрев различные подходы к определению феномена компетентности (в том числе профессиональной и социально-психологической), мы определили, что данное понятие рассматривается многими учеными прежде всего в аспекте его взаимосвязи с деятельностью, что влечет частое употребление терминов «компетентность» и «профессиональная компетентность» в качестве синонимов. В то же время, значимым для нашей работы является тот факт, что конфликтологическая компетентность может рассматриваться как часть социально-психологической и как часть профессиональной компетентности.

Исследуя понятие конфликтологической компетентности, мы сделали вывод, что данное понятие характеризует спектр профессионально значимых качеств специалиста, владеющего знаниями о сущности конфликтов, конфликтных отношений и т.д. Это позволило уточнить определение предмета нашего исследования – конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, под которым мы понимаем компетентность руководителя образовательной организации в управлении конфликтами в образовательной организации, включая их эффективное разрешение и предотвращение.

Во втором параграфе изучив современное понимание сущности конфликта, классификации конфликтов по различным основаниям, мы проанализировали специфику конфликтов в образовательной организации и выделили основные характеристики данных конфликтов. Мы определили, что по источнику возникновения причины конфликтной ситуации в образовательной организации чаще всего встречаются личностные, учебные, коммуникативные, организационные, методические конфликты, а по масштабу (числу участников) конфликта в образовательных организациях чаще всего происходят межличностные и межгрупповые конфликты.

Теоретическое исследование вопроса причин возникновения конфликтов в образовательной организации позволило выделить объективные (общие) причины и специфические. При этом специфические причины конфликтов в образовательной организации целесообразно рассматривать с позиции участников взаимодействия: «педагог – администратор», «педагог-родитель», «педагог-педагог», «ученик-ученик». Конфликты в образовательной организации являются фактором, повышающим напряженность во взаимодействии, и стимулируют возникновение неконструктивных способов реагирования. А руководитель в силу функциональных обязанностей, должен обладать необходимым уровнем сформированности компетенций, чтобы эффективно их предотвращать и разрешать в случае возникновения.

В третьем параграфе, мы разработали и описали структурно-функциональную модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. В основу модели положены системно-деятельностный, личностно-ориентированный и компетентностный подходы, а сама модель состоит из целевого, содержательного и оценочно-результативного блока.

Структурными компонентами модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации являются цель, задачи, направления деятельности по формированию отдельных компонентов конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации (содержание), организационные формы и методы, критерии сформированности и уровни проявления конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Под функциональными компонентами модели мы понимаем устойчивые взаимосвязи между структурными компонентами и способ организации работы представленной модели.

Таким образом, теоретическое исследование вопроса формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации стало основой опытно-экспериментальной работы по реализации данной модели, которая будет описана во второй главе.

ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Цели, задачи, организация опытно-экспериментальной работы.

Результаты констатирующего эксперимента

В первой главе нашей работы мы рассмотрели теоретические вопросы формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. В данной главе опишем ход и результаты опытно-экспериментальной работы по апробации предложенной модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.

Характеристика базы исследования. Базой нашего исследования является муниципальная образовательная система города Челябинска, включающая в себя муниципальные образовательные организации общего образования и муниципальные организации дополнительного образования. Также к базе исследования мы относим Государственное учреждение дополнительного профессионального образования «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», поскольку именно на базе данного учреждения нами была проведена апробация модели формирования конфликтологической компетентности у руководителей образовательных организаций города Челябинска.

Краткая характеристика муниципальной образовательной системы города Челябинска. Управление образовательной системой города Челябинска осуществляется Комитетом по делам образования Администрации г.Челябинска (Председатель Комитета – Портъё С.В.). В образовательной сети по состоянию на 01.01.2019 года функционирует 473 образовательных учреждения, в том числе: 304 дошкольных

образовательных учреждения; 2 образовательных учреждения для детей дошкольного и младшего школьного возраста; 117 средних общеобразовательных учреждений (из них 3 образовательных учреждения с углубленным изучением отдельных предметов; 11 гимназий; 11 лицеев, 3 начальных общеобразовательных учреждения, 1 вечернее (сменное) общеобразовательное учреждение); 11 специальных (коррекционных) образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья, 3 образовательных учреждения для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи; 4 центра психолого-педагогической и медико-социальной помощи; 1 оздоровительное образовательное учреждение санаторного типа для детей, нуждающихся в длительном лечении; 23 учреждения дополнительного образования детей (центры творчества, дворцы детского творчества, дома творчества, клубы, станции, школы искусств, спортивно-техническая школа); 1 детский оздоровительный лагерь; 1 школа-интернат спортивного профиля; 1 учебно-методический центр..

Управление образовательными учреждениями города Челябинска осуществляют 473 руководителя и 1382 заместителя руководителя. Средний возраст руководителя образовательного учреждения (включая заместителей) – 46,8 года. Из общего числа руководителей образовательных учреждений 32% мужчины (594 человека) и 68% женщины (1261 человек). Специальную подготовку в области управления персоналом имеют 468 человек, в области менеджмента образования – 1293 человека. Не имеют специальной подготовки (переподготовки) в сфере управления образовательными системами около 80 человек.

Функциональные обязанности руководителя образовательной организации (в том числе заместителей) определяются действующими нормами трудового законодательства и законодательства в области

образования. Основными обязанностями руководителя, которые по своему содержанию обладают высоким уровнем конфликтности, являются:

- руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения, обеспечение реализации федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований;

- определение стратегии, цели и задач развития образовательного учреждения, принятие решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах;

- обеспечение соблюдения требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования;

- руководство разработкой, утверждение и реализация программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения;

- создание условий для внедрения инноваций, формирование и реализация инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

- решение кадровых, административных, финансовых и иных вопросов в соответствии с уставом образовательного учреждения;

- принятие мер по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию

их профессиональных знаний и опыта, формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении;

– организация и координация мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении.

Цель нашей опытно-экспериментальной работы – разработать и апробировать курс повышения квалификации, направленный на формирование конфликтологической компетентности руководителей образовательных учреждений.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1) определить критерии и показатели, которые можно использовать для оценки уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательной организации;

2) подобрать психолого-педагогический диагностический инструментарий, позволяющий оценить уровень сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательной организации и специфику ее проявления в управленческой деятельности;

3) определить содержание курса повышения квалификации по формированию конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации;

4) реализовать программу курса повышения квалификации по формированию конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций г. Челябинска;

5) проанализировать динамику изменения уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций, сформулировать выводы относительно эффективности курса повышения квалификации.

Гипотезой опытно-экспериментальной работы по формированию конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации выступает предположение о том, что целенаправленная реализация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации в дополнительном профессиональном образовании посредством специально разработанного курса повышения квалификации позволит повысить уровень подготовленности руководителя к профессиональному управлению конфликтными ситуациями и бесконфликтному руководству образовательной организацией в ходе осуществления им профессиональной управленческой деятельности.

Этапы проведения опытно-экспериментальной работы. Данная работа проводилась нами в период с сентября 2018 по январь 2020 года. Общая продолжительность ОЭР составила 1,5 календарных года. 1 этап – сентябрь 2018 – март 2019 – подготовительный (констатирующий эксперимент). На данном этапе решалась задача комплексного анализа муниципальной образовательной системы г. Челябинска, кадрового состава управленческих команд образовательных организаций, теоретическое изучение вопросов формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Также на данном этапе была разработана и обоснована модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации и определено содержание курса повышения квалификации для руководителей образовательных организаций.

Апрель 2019 – ноябрь 2019 – основной этап (формирующий эксперимент). В этот период в рамках курсовой подготовки и переподготовки руководителей образовательных организаций был реализован модуль курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией»,

направленный на формирование конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций.

Ноябрь 2019 – декабрь 2019 (контрольный эксперимент) – проведение контрольного исследования уровня сформированности конфликтологической компетентности у руководителей образовательных организаций, прошедших обучение по модульному курсу «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией» в 2019 году, анализ полученных данных, проведение сравнительного анализа данных констатирующего и контрольного эксперимента, подготовка выводов рекомендаций по дальнейшему внедрению курса в программы дополнительного профессионального обучения и профессиональной переподготовки для руководителей образовательных организаций.

Для оценки уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации нами были определены следующие критерии и показатели.

Таблица 1. Критерии и показатели уровни сформированности конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации

Критерий	Показатели	Способ исследования (инструментарий)
Эффективность разрешения конфликтов	Удовлетворенность участников конфликта от разрешения конфликта с привлечением руководителя	Анализ документации (протоколы работы комиссий по урегулированию споров между участниками образовательных отношений); Опросник для участников конфликтных ситуаций в образовательной организации;
	Соотношение общего числа разрешенных конфликтов и числа конфликтов, разрешенных с высоким уровнем удовлетворенности сторон	
	Признаки конфликтогенности в интеллектуальной, мотивационной сферах личности руководителя	Тест «Определение уровня конфликтоустойчивости» (Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.)

Эффективность профилактики конфликтов	Снижение числа конфликтов (прежде всего открытых деструктивных противостояний)	Анализ документации образовательной организации, собеседования с педагогами, руководителем, представителями детско-родительской общности
	Сформированность у руководителя знаний о конфликтах, их профилактике, возможных стратегиях их разрешения, ведении переговоров;	Опросник самооценки конфликтологической компетентности для руководителя образовательной организации
Эффективность управления конфликтами	Высокий уровень восприятия существующих и возможных действий оппонента в конфликтной ситуации	Методика диагностики уровня эмпатических способностей (В. В. Бойко)
	Взаимодействие с участниками в конфликтной ситуации с использованием технологий разрешения конфликтов и технологий управления конфликтами (в том числе рефлексивное слушание; ясная и точная передача собственной точки зрения и позиции; установление и соблюдение правил и порядка ведения переговоров; анализ и критическая оценка действий конфликтующих сторон; принятие взвешенных и ответственных решений)	Диагностика стратегий поведения в конфликте (К.Томас)

Описание диагностического инструментария, используемого в ходе исследования.

1. Тест «Определение уровня конфликтоустойчивости» (Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.). Данная методика позволяет выявить основные стратегии поведения в потенциальной зоне конфликта – межличностных спорах и косвенно определить уровень конфликтоустойчивости личности. Проведение исследования строится на оценке десяти полярных суждений, указанных в бланке, которые в большей мере свойственны поведению испытуемого. Первой задачей испытуемого

является самостоятельное определение соответствия одного из суждений его проявлениям во взаимодействии с другими людьми. Затем выбранное суждение испытуемый оценивает по 5-балльной системе. Промежуточная оценка 3 балла означает равнозначное присутствие обоих качеств. Крайние же значения 4-5 и 1-2 характеризуют либо уклонение от споров, либо непринужденное участие в разрешении спорных моментов.

Обработка и интерпретация данных теста представляет собой подсчет общей суммы баллов и анализ полученного профиля поведения в спорных ситуациях. С целью внесения необходимых корректив в поведение испытуемому предлагается провести анализ причин полярных стратегий поведения. К категории испытуемых с высоким уровнем конфликтоустойчивости относятся испытуемые, набравшие 40-50 баллов. Средний уровень конфликтоустойчивости (30-40 баллов) свидетельствует об ориентации личности на компромисс, о наличии стремления избегать конфликт. Низкий уровень конфликтоустойчивости (20-30 баллов) является показателем выраженной конфликтности личности. Очень низкий уровень конфликтоустойчивости (1-19 баллов) характерен для испытуемых с ярко выраженной конфликтностью.

2. Методика диагностики уровня эмпатических способностей (В. В. Бойко). Данная методика направлена на оценку умения сопереживать и понимать мысли и чувства другого. Эмпатия по В.В. Бойко предполагает осмысленное представление внутреннего мира партнера по общению. По мнению автора, эмпатия возникает быстрее и легче в случае сходства поведенческих и эмоциональных реакций [20]. В качестве особых форм эмпатии принято выделять: сопереживание - переживание собеседником тех же самых чувств, которые испытывает другой человек, ставя себя на его место; сочувствие - переживание из-за чувств другого.

В зависимости от того, какие механизмы преобладают в возникновении эмпатии, различают ведущие каналы – рациональный,

эмоциональный, интуитивный. Рациональный канал эмпатии связан с акцентом внимания на состоянии, проблемах, поведении другого человека. Рациональный канал эмпатии не объясняет и не обосновывает логику интереса к другому человеку.

Эмоциональный канал эмпатии обеспечивает возможность эмоционально резонировать с окружающими (сопереживать, соучаствовать). Этот канал является связующим звеном между участниками взаимодействия и позволяет понять внутренний мир партнера, и как следствие, прогнозировать его дальнейшие действия. Интуитивный канал эмпатии характеризуется возможностью видеть поведение партнера, прогнозировать его действия в ситуации, когда отсутствует необходимое и достаточное количество информации. В этом случае эмпатия возникает с опорой на опыт, который хранит подсознание.

Для успешного разрешения конфликтных ситуаций необходимо иметь достаточно высокий уровень развития эмпатийных способностей, поскольку именно они позволяют человеку почувствовать состояние партнера и часто определить его внутренние мотивы. При этом для развития конфликтологической компетентности, на наш взгляд, необходимо преобладание прежде всего рационального канала эмпатии.

Опросник состоит из 36 пунктов, на каждый из которых испытуемый должен дать утвердительный или отрицательный ответ. Ответы фиксируются в бланке знаками «+» или «-» соответственно. После проводится анализ полученных ответов и распределение их по шкалам (рациональный канал эмпатии, эмоциональный канал эмпатии, интуитивный канал эмпатии, установки, способствующие эмпатии, проникающая способность в эмпатии, идентификация в эмпатии) в соответствии с ключом.

По каждой из шкал испытуемый может максимально набрать 6 баллов. Также производится суммарная оценка уровня эмпатии посредством сложения количества баллов по всем шкалам.

3. Диагностика стратегий поведения в конфликте (К.Томас). Данная диагностическая методика предназначена для исследования предрасположенности личности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. Методика также позволяет исследовать адаптационные и коммуникативные особенности личности, стиль межличностного взаимодействия. Опросник состоит из 30 пар утверждений, в каждой из которых испытуемому необходимо выбрать одно и отметить его на бланке ответов. Интерпретация осуществляется на основании анализа полученных данных по каждой из пяти оцениваемых шкал в соответствии с типом поведения в конфликтной ситуации [23].

Также для исследования уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации нами были разработаны «Опросник самооценки конфликтологической компетентности для руководителя образовательной организации» и «Опросник для участников конфликтных ситуаций в образовательной организации». Этот инструментарий позволяет представить субъективно-личностные оценки конфликтов в образовательной организации и деятельности руководителя по их профилактике и разрешению.

На констатирующем этапе эксперимента было проведено исследование уровня сформированности конфликтологической компетентности у 40 руководителей образовательных организаций. Полученные результаты приведены в сводной Таблице 2.

Таблица 2. Результаты исследования конфликтологической компетентности руководителей по показателям на констатирующем этапе эксперимента

Показатель	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
Уровень конфликтоустойчивости	22,5	25	27,5	25
Уровень конфликтологической компетентности (самооценка)	38,5	46,2	15,4	0
Уровень развития эмпатических способностей	5	42,5	30	22,5

Анализ представленных данных свидетельствует о том, что более половины респондентов – 52,5% показывают низкий и очень низкий уровень сформированности конфликтоустойчивости и уровня развития эмпатических способностей. В тоже время данные о самооценке уровня сформированности конфликтологической компетентности позволяют сделать вывод, что почти 40% участников исследования считают, что обладают высоким уровнем конфликтологической компетентности, и лишь 15,4% осознают его как низкий. Сравнение результатов, полученных при помощи стандартизированных диагностических инструментов и результатов самооценки дает возможность предположить, что:

- участники исследования не в полной мере осознают смысл и содержание конфликтологической компетентности;

- участники склонны завышать самооценку уровня сформированности конфликтологической компетентности, не обладая достаточным уровнем развития связанных с данной компетентностью личностных особенностей;

- участники исследования не владеют на соответствующем уровне технологиями профилактики, разрешения и управления конфликтами,

поскольку у большинства выявлен недостаточный уровень конфликтоустойчивости и низкий уровень развития эмпатических способностей.

Проанализировав внутренние документы образовательных организаций и результаты диагностических опросов представителей педагогических коллективов, родительской общественности и коллективов обучающихся, проведенных в образовательных организациях, руководители которых вошли в число участников эксперимента, мы получили подтверждение предположения о завышенной самооценке конфликтологической компетентности у большинства руководителей. При оценке руководителем своей деятельности по профилактике, разрешению и управлению конфликтами как успешной, около 65% респондентов из числа педагогов, родителей и учащихся обращают внимание, что в образовательной организации довольно часто происходят конфликты, и при этом даже в случае их разрешения с помощью руководителя стороны конфликтного взаимодействия далеко не всегда остаются удовлетворенными. По мнению опрошенных, часто конфликты «гасятся» административным ресурсом, что не способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе образовательной организации и качественному взаимодействию участников образовательных отношений.

Результаты исследования стратегий поведения руководителей образовательных организаций в конфликтном взаимодействии и доминирующих аспектов в эмпатии представлены в Таблицах 3 и 4 ниже

Таблица 3. Стратегии поведения руководителей образовательных организаций в конфликтном взаимодействии

Стратегия поведения	Количество, чел	Доля, %
Конфронтация	5	12,5
Сотрудничество	6	15

Компромисс	11	27,5
Уклонение	6	15
Приспособление	12	30

Таблица 4. Доминирующие аспекты эмпатии у руководителей образовательных организаций на констатирующем этапе

Доминирующий аспект	Количество, чел.	Доля, %
Рациональный канал	7	17,5
Эмоциональный канал	9	22,5
Интуитивный канал	3	7,5
Установки на эмпатию	8	20
Идентификация	7	17,5
Проникающая способность	6	15

Как видно из представленных данных, наибольшее доминирование в проявлении эмпатических способностей у руководителей образовательных организаций выявлено у таких аспектов как «эмоциональный канал» (22,5%) и «установки на эмпатию» (20,0%). Это позволяет делать вывод, что большая часть руководителей готова проявлять эмпатию на уровне эмоциональной сферы. При этом «проникающая способность», то есть возможность создавать вокруг себя ненапряженную атмосферу, способствующую проявлениям эмпатии характерна лишь для 15% руководителей. Также стоит обратить внимание на то, что интуитивный канал эмпатии доминирует у самой меньшей части руководителей (всего 7,5%). Вероятно, это связано в большей степени с влиянием профессиональной деятельности на развитие личностных характеристик, поскольку профессиональный руководитель в большей степени полагается на рациональное или эмоциональное (нежели на интуитивное) восприятие человека.

Говоря о стратегиях поведения руководителей в конфликтных ситуациях, следует отметить, что в нашем исследовании были получены данные, которые говорят о преобладании стратегий компромисса и

приспособления (30% и 27% соответственно). Стратегия, которая считается наиболее выигрышной и эффективной в конфликтной ситуации - сотрудничество – является характерной всего для 15% участников исследования. Полученные данные позволяют предположить, что руководители, оказываясь вовлеченными в конфликтное взаимодействие, не всегда готовы реализовывать эффективные стратегии поведения, обеспечивающие удовлетворенность всех сторон.

Таким образом, проанализировав данные констатирующего эксперимента, мы убедились в том, что руководители образовательных организаций, включенные в состав экспериментальной группы, не обладают достаточным уровнем сформированности конфликтологической компетентности, а следовательно, целенаправленная реализация разработанной нами в теоретической части модели может оказать положительное влияние на развитие конфликтологической компетентности и профессионализма руководителей в целом.

2.2. Апробация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации

В третьем параграфе первой главы нашего исследования мы разработали модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, а в предыдущем параграфе, проанализировав результаты констатирующего эксперимента, пришли к выводу, что для руководителей образовательных организаций является весьма актуальным развитие конфликтологической компетентности. В данном параграфе мы опишем реализацию модели формирования конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций на практике посредством апробации курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной

организацией». Разработанный курс охватывает не только теоретические основы конфликтологии в среде образовательной организации и конфликтов между участниками образовательных отношений, но и нацелен на практическую отработку, а в дальнейшем применение в практике профессиональной управленческой деятельности всей суммы знаний, полученных слушателями в процессе обучения.

Цель программы – создание условий для повышения профессиональной компетентности руководителя образовательной организации посредством формирования и развития конфликтологических компетенций. Основными задачами курса являются следующие:

- обеспечить понимание и усвоение содержания понятий «конфликт», «конфликтология», «бесконфликтное управление» и других с современной научной точки зрения, изучить структуру, динамику и этапы развития конфликтов в образовательной организации между участниками образовательных отношений;

- ознакомить слушателей с типологиями и видами конфликтов и стрессовых реакций, причинами возникновения и механизмами проявления; внутренними механизмами и условиями психологической готовности личности к разрешению конфликта; основными условиями профилактики конфликтного взаимодействия и его последствий;

- обеспечить освоение слушателями эффективных стратегий и тактик поведения в конфликтной ситуации, методов конструктивного управления конфликтами в образовательной организации;

- научить прогнозировать назревающий конфликт, дифференцировать зоны разногласий и мотивации конфликтных ситуаций; определять стиль поведения личности в конфликте и проводить психологическую коррекцию конфликтного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности личности; разрабатывать комплекс мер по разрешению конфликта;

– показать возможность практического использования методов разрешения конфликтов в образовательной организации, управления ими, овладение приемами психологической коррекции индивидуального самосознания, построения эффективной коммуникации и конструктивного разрешения проблемных ситуаций.

– обеспечить технологическую готовность руководителя образовательной организации к применению в практике технологий и способов психологической коррекции и диагностики индивидуального стиля поведения личности в конфликте; стратегий разрешения конфликтов, соответствующих сложившейся ситуации.

Курс повышения квалификации рассчитан на 36 часов, из которых 6 часов занятия с применением методов электронного обучения (дистанционно), 20 часов аудиторных занятий и 6 часов самостоятельной работы слушателей. В ходе освоения дисциплины при проведении аудиторных занятий используются различные образовательные технологии, в том числе практические задания, семинарские занятия с использованием активных (имитационные игры) и интерактивных форм проведения занятий («круглый стол», дебаты, пресс-конференция), проектные технологии (минипроекты, компьютерные презентации).

В ходе реализации курса повышения квалификации у слушателей формируются:

– общекультурные компетенции: готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2); готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3);

– профессиональные компетенции: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2); способность управлять организациями,

подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1).

Содержание курса представлено учебным планом, включающим в себя следующие разделы.

Раздел 1. Теоретические основы педагогической конфликтологии.

Раздел 2. Методы диагностики конфликтов в образовательной организации

Раздел 3. Особенности и специфика конфликтов между различными участниками образовательных отношений.

Раздел 4. Методы и технологии разрешения конфликтов в профессиональной деятельности руководителя образовательной организации

Раздел 5. Технологии профилактики конфликтов и бесконфликтного управления образовательной организацией.

Раздел 6. Конфликтологическая культура руководителя

Остановимся на отдельных элементах содержания курса повышения квалификации, которые, на наш взгляд, в максимальной степени помогают решить поставленные задачи и достигнуть планируемого результата.

Раздел 1. Теоретические основы педагогической конфликтологии.

Содержательное наполнение данного раздела представлено довольно широким кругом вопросов. В связи с тем, что так или иначе, каждый слушатель курса повышения квалификации обладает определенным объемом теоретических знаний в области конфликтологии, часть материала данного раздела предлагается слушателям для самостоятельного изучения с применением дистанционных технологий.

Вместе с тем, на аудиторных занятиях преподавателем в лекционной форме с элементами интерактивного взаимодействия освещаются такие вопросы, связанные с общим пониманием феномена конфликта как противоречия, возникающего между участниками взаимодействия;

актуальные вопросы современной конфликтологии как сферы социально-гуманитарного знания и практики; понятие педагогического конфликта и его роли в образовательных отношениях.

На практическом занятии по данному разделу слушателям предлагается рассмотреть различные подходы к определению конфликта как социально-педагогического феномена, составить таблицу основных характеристик конфликта в образовательной организации.

Раздел 2. Методы диагностики конфликтов в образовательной организации. В ходе изучения данного раздела слушатели знакомятся с методами исследования и диагностики педагогических конфликтов. Отдельное внимание преподавателем уделяется принципам и способам анализа конфликтной ситуации, приемам обнаружения истинных позиций, интересов и мотивов субъектов конфликтного взаимодействия.

Содержание раздела основано на рассмотрении основных методов диагностики конфликтных ситуаций. Исследование конфликтов строится на рассмотрении их как сложно организованных объектов, состоящих из иерархически связанных подсистем, выявляются элементы конфликта и его взаимоотношения с внешними явлениями. Основными методами диагностики, которые раскрываются на занятиях раздела являются:

– наблюдение конфликта – метод изучения посредством регистрации фактов, ситуаций, проявлений взаимоотношений, возникающих в ходе конфликтного взаимодействия. Наблюдение позволяет оценить весомость и силу воздействия различных факторов. Самым большим недостатком наблюдения как метода диагностики конфликта является субъективность и влияние личностного компонента на оценку конфликта;

– социометрия – метод социально-психологического исследования коллектива, направленный на выявление связей между членами группы, что позволяет определить потенциальную возможность конфликтной ситуации

(если выявлены группы противостояния или субъекты категории «отвергаемые»);

– изучение документов как метод диагностики и исследования конфликтов направлен на ретроспективный анализ конфликта, зафиксированный в рукописном или печатном тексте (трудовые договоры, должностные обязанности, приказы, распоряжения и т.д.);

– опрос – наиболее распространенный метод диагностики конфликтов, который позволяет в оптимальные сроки собрать максимальный объем информации. Опрос – метод структурирования ситуации, позиций, интересов и т.д. Часто опрос содержит шкалы, которые позволяют определить степень выраженности конфликтной ситуации;

– системно-ситуационный анализ конфликта – метод, основанный на анализе единиц конфликта – конфликтных ситуаций. Используя минимальную единицу конфликта для анализа представляется возможным получение детальной и полной информации об участниках конфликта, его пространственных и временных границ, истинных интересах и мотивах участников конфликтного взаимодействия;

– личностные тесты – как метод диагностики конфликта помогают не столько определить сущность и содержание конфликта, сколько специфические особенности участников, являющихся сторонами конфликтного взаимодействия. Информация, полученная по результатам диагностики конфликта с помощью личностных тестов может быть использована на этапе разрешения конфликта в качестве основы для формирования эффективной стратегии взаимодействия.

На практическом занятии по данному разделу организуется имитационная игра, направленная на отработку навыков диагностики конфликта, определения конфликтного напряжения во взаимодействии по сигнальным признакам на разных этапах развития конфликта,

отрабатывается умение определить основную проблему конфликта, подлежащую урегулированию.

Раздел 3. Особенности и специфика конфликтов между различными участниками образовательных отношений. В содержание занятий по данному разделу включены вопросы конфликтного взаимодействия между различными участниками образовательных отношений – учащимися и педагогами, учащимися между собой, между педагогами внутри педагогического коллектива, между педагогами и членами управленческой команды, между педагогами и родителями (законными представителями) обучающихся, между членами административно-управленческой группы. Каждая категория конфликтов в зависимости от участников обладает своими специфическими характеристиками и особенностями. Знание руководителем данных особенностей позволяет ему более эффективно управлять образовательной организацией и выстраивать собственную деятельность по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций. Обратим внимание на основные тезисы, которые преподаватель раскрывает в ходе занятий по данному разделу.

Конфликты «педагог – учащийся».

– конфликтные ситуации между педагогом и обучающимся всегда сказываются и на взаимоотношениях, и на эмоционально-психическом состоянии каждой из сторон;

– чаще всего в образовательной организации в данной категории конфликтов встречаются конфликты деятельности (по поводу успеваемости ребенка, выполнения или невыполнения заданий), конфликты поведения / поступков (нарушение норм и требований педагога на занятиях и за пределами образовательной организации), конфликты отношений (основаны на эмоционально-личностных оценках и отношениях сторон друг друга);

– педагог всегда несет ответственность за разрешение конфликта. Профессиональная позиция обязывает педагога брать инициативу по разрешению конфликта на себя. При этом разрешение конфликта должно быть эффективным и иметь воспитательное воздействие;

– участники конфликта имеют различный социальный статус, что порождает разные модели поведения в конфликте;

– присутствие других учащихся в ситуации конфликта в 95% случаев делает их не просто свидетелями, а участниками конфликта.

Конфликты «педагог- родитель (законный представитель).

– причины конфликтов могут лежать в объективной (недобросовестное отношение педагогов к своей профессиональной деятельности) и субъективной плоскости (личностные, эмоциональные отношения, сложившиеся во взаимодействии между педагогом и родителем);

– нередко конфликты возникают на почве неоправданно позитивных или неоправданно негативных ожиданий родителей от педагога образовательной организации;

– одна из психологических причина конфликтов, характерных для родителя - страх потери власти над ребенком и переход этой власти к педагогу (особенно в ДОУ или младшем школьном возрасте);

– неудовлетворенность родителей обучением и воспитанием детей, организацией образовательного процесса, положением ребенка в системе внутри классных связей или отношением учителя к ребенку или родителям порождает отрицательное оценивание или агрессию со стороны родителя, которая выливается на педагога. Способом профилактики подобной ситуации является своевременное и полноценное информирование родителей, выбор стратегии включения родителей в жизнь класса (группы, объединения) и школы.

– в основе конфликтов «родитель-педагог» чаще всего лежит желание родителя защитить своего ребенка. Также это желание в целом не противоречит и желаниям педагога. Конфликт разгорается потому, что нет конструктивного обсуждения ситуации.

Конфликты «педагог-администратор»

Конфликты между педагогами и членами административно-управленческой группы являются достаточно распространенными и в силу специфики наиболее трудно урегулируемыми с позиции выигрыша и удовлетворенности обеих сторон. К специфическим причинам конфликтов данной группы относятся:

– недостаточное четкое разграничение сфер влияния между самими членами административно-управленческой команды (структурно-функциональный организационный конфликт), что приводит к двойному подчинению педагога;

– незапланированные и неожиданные формы контроля, оценочно-императивный характер деятельности администратора, авторитарный стиль управления;

– нарушение принципов морального и материального стимулирования труда;

– недооценка руководством профессионального честолюбия педагога.

Современные исследования позволили выявить ряд закономерностей, анализ которых показывает, что мнение администратора и педагога по вопросу конфликтности в образовательной организации и причин конфликтов (реальных или потенциальных) в большинстве случаев противоположны. Так, например, администраторы считают, что существующие конфликты не дестабилизируют работу коллектива и не являются значимым фактором климата, в то время как педагоги оценивают ситуацию прямо противоположно. Также многие руководители говорят о

наличии дружественных взаимоотношений с представителями педагогического коллектива, тогда как большинство педагогов считают, что эти взаимоотношения не более чем формальность.

Раздел 4. Методы и технологии разрешения конфликтов в профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Содержание данного раздела в большей степени является практикоориентированным, поскольку именно на этих занятиях слушатели осваивают конкретные методы и технологии разрешения конфликтов в процессе управления образовательной организацией. В целом, содержание материала занятий данного раздела отобрано в соответствии с обобщенной технологией урегулирования конфликтной ситуации с учетом специфических особенностей конфликтов в образовании. Общая технология решения конфликтной ситуации и деятельности руководителя по вмешательству в конфликт представлена следующими этапами.

1. Получение информации о конфликте
2. Сбор данных
3. Проверка достоверности информации
4. Анализ конфликтной ситуации
5. Оценка конфликтной ситуации
6. Выбор способа урегулирования
7. Реализация способа урегулирования
8. Снятие послеконфликтной напряженности отношений
9. Анализ опыта

Каждый из вышеназванных этапов является важным элементом технологической последовательности, исключение одного из этапов или его неполная реализация могут негативно сказываться на процессе и результате решения конфликта.

Получение информации о конфликте может происходить при использовании разных каналов – личное присутствие, информация от

коллег, информация от вышестоящего руководителя. Если полученная информация указывает на опасное развитие ситуации, то руководитель ограничивает или прекращает взаимодействие сторон.

Сбор данных о конфликте происходит во время аналитической работы руководителя, источниками информации в данном случае могут быть участники противостояния или свидетели. Руководитель собирает информацию о сути конфликта, основном противоречии, интересах сторон, мотивах, требования и т.д. важным аспектом работы на данном этапе для руководителя является всестороннее исследование конфликтной ситуации, которое предполагает необходимость общения со всеми задействованными участниками.

На следующем этапе руководитель организует проверку информации. Ввиду специфики конфликтов в образовательной организации довольно часто случаются ситуации, когда конфликт развивается на основе и с использованием методов манипуляции со стороны участников по отношению друг к другу. Оценка таких конфликтов можно начинать только когда будет подтверждена вся собранная информация. В противном случае принцип объективности соблюсти довольно проблематично. На этапе анализа и оценки конфликта для руководителя максимально важно проявлять объективность и отказаться от негативного восприятия конфликта как факта и негативной оценки одного из оппонентов.

На эффективность урегулирования и разрешения конфликта влияет выбор руководителем способа вмешательства. На выбор стратегии влияют суть конфликта, позиции участников, при каких условиях возник конфликт и каковы перспективы его урегулирования, а также сколько времени есть на процесс решения. Как правило, руководитель использует одну из пяти стратегий – конкуренцию, сотрудничество, компромисс, уклонение или приспособление. Каждая из стратегий имеет свои положительные и отрицательные нюансы. Наиболее эффективной стратегией вмешательства

и разрешения конфликта является стратеги сотрудничества. Однако ввиду сложностей урегулирования позиций и зачастую личностных особенностей участников взаимодействия реализовать данную стратегию руководителю удастся лишь в относительно небольшом количестве случаев.

После того, как руководитель определился с выбором стратегии разрешения конфликтной ситуации наступает момент исполнения конкретных действий. Наиболее часто используемыми методами в технологии разрешения конфликтных ситуаций являются:

- административные - использование власти, приказ с готовым решением вопроса, санкции в отношении участников конфликта, перераспределение должностей, обязанностей конфликтующих;

- переговоры – процесс обсуждения ситуации с предъявлением и согласованием сторонами требований, удовлетворение которых должно привести к разрешению конфликта;

- медиация – современная технология разрешения конфликтов с участием специалиста-медиатора (посредника), ориентированная на восстановление отношений сторон по завершении конфликта.

Раздел 5. Технологии профилактики конфликтов и бесконфликтного управления организацией. Основным тезисом при рассмотрении содержания данного раздела является то, что чем больше времени руководитель тратит на профилактику конфликтов и организацию бесконфликтной системы управления, тем реже в организации возникают конфликты. К мерам предупреждения конфликтов в образовательной организации относятся:

- четкая формулировка требований к участникам образовательных отношений, четкость постановки задач;

- меры, направленные на создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе (тренинги взаимодействия, релаксационные техники и т.д);

– прогнозирование ситуаций (решений, проблем), которые могут спровоцировать возникновение конфликтного взаимодействия;

– организованная система информирования и разъяснения потенциально конфликтных решений, спорных ситуаций, обсуждение и открытый анализ проблемных моментов в образовательном процессе с родителями, учащимися, педагогами.

Осознание возможности конфликта снижает у руководителя образовательной организации риск отношения к конфликту как к исключительно негативному явлению, которое развивается и разрешается стихийно. Такой подход позволяет активизировать ресурсы на поиск эффективных способов влияния на организацию и ее членов, а также использовать конфликты как способ развития образовательной организации.

Таким образом, формирование конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации посредством курса повышения квалификации в рамках дополнительного профессионального образования осуществляется через специально отобранное и структурированное содержание учебного материала, с применением интерактивных форм взаимодействия слушателей между собой и с преподавателем, отработкой практических навыков разрешения конфликтных ситуаций и способов их предотвращения в ходе профессиональной управленческой деятельности в образовательной организации.

2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации

На первом этапе опытно-экспериментальной работы мы провели констатирующий эксперимент, результаты которого подробно описаны в

первом параграфе второй главы. Далее нами был организован формирующий эксперимент, представляющий собой реализацию курса повышения квалификации для руководителей образовательных организаций «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией». Эта деятельность осуществлялась нами в период с апреля по ноябрь 2019 года.

Остановимся на рассмотрении результатов контрольного эксперимента, проведенного в ноябре - декабре 2019 года, позволившего оценить результативность и эффективность формирующего этапа опытно-экспериментальной работы и сделать наше исследование логически завершенным.

В рамках контрольного эксперимента мы провели исследование при помощи того же диагностического инструментария, что и на констатирующем этапе эксперимента. А также проанализировали динамику показателей по критериям сформированности уровня конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации, которые были определены при моделировании данного процесса. Участниками контрольного эксперимента стали 40 руководителей образовательных организаций, прошедших дополнительное профессиональное обучение – курс повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией».

Результаты исследования конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций по общим показателям на этапе контрольного эксперимента, а также динамика результатов представлены в Таблице 5 ниже.

Таблица 5. Сравнительные результаты исследования конфликтологической компетентности руководителей по показателям на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Показатель		Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
Уровень конфликтоустойчивости	Конст.экс.	22,5	25	27,5	25
	Конт.экс.	25	35	25	15
	Динамика	2,5	10	-2,5	-10
Уровень конфликтологической компетентности (самооценка)	Конст.экс.	38,5	46,2	15,4	0
	Конт.экс.	51,3	38,5	10,3	0
	Динамика	12,8	-7,7	-5,1	
Уровень развития эмпатических способностей	Конст.экс.	5	42,5	30	22,5
	Конт.экс.	10	50	25	15
	Динамика	5	7,5	-5	-7,5

Представим полученные данные графически при помощи диаграмм на рисунках 2, 3 и 4.

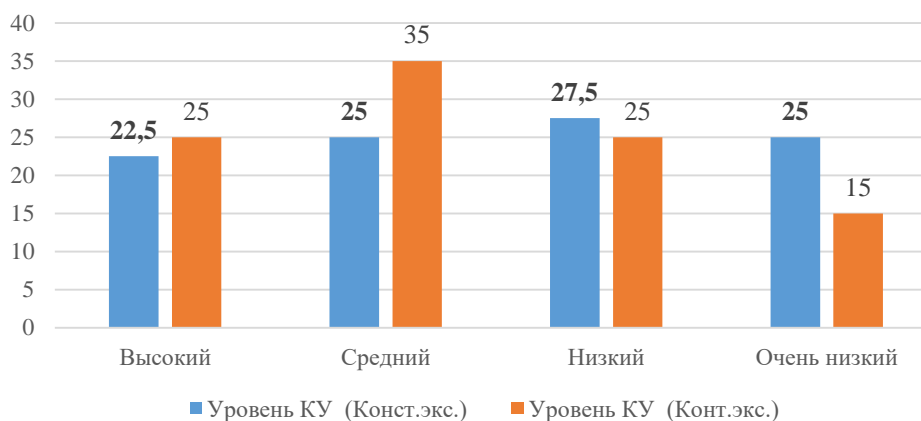


Рисунок 2. Уровень сформированности конфликтоустойчивости руководителей образовательных организаций на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

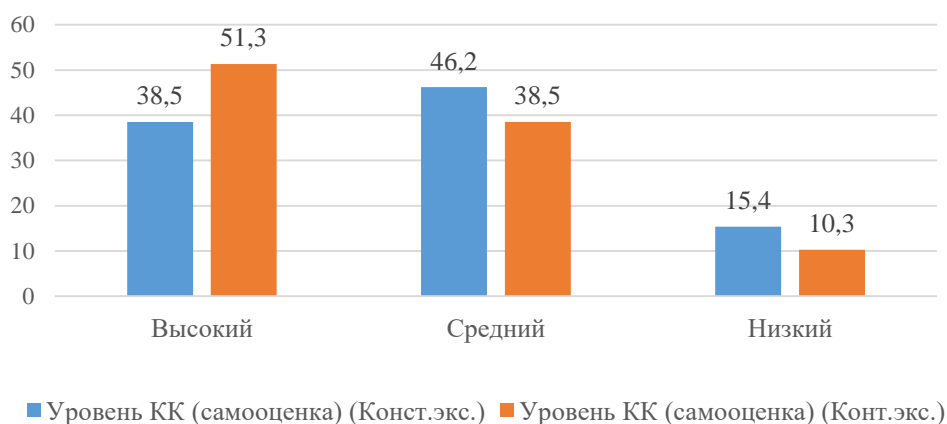


Рисунок 3. Уровень сформированности конфликтологической компетентности (самооценка) руководителей образовательных организаций на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

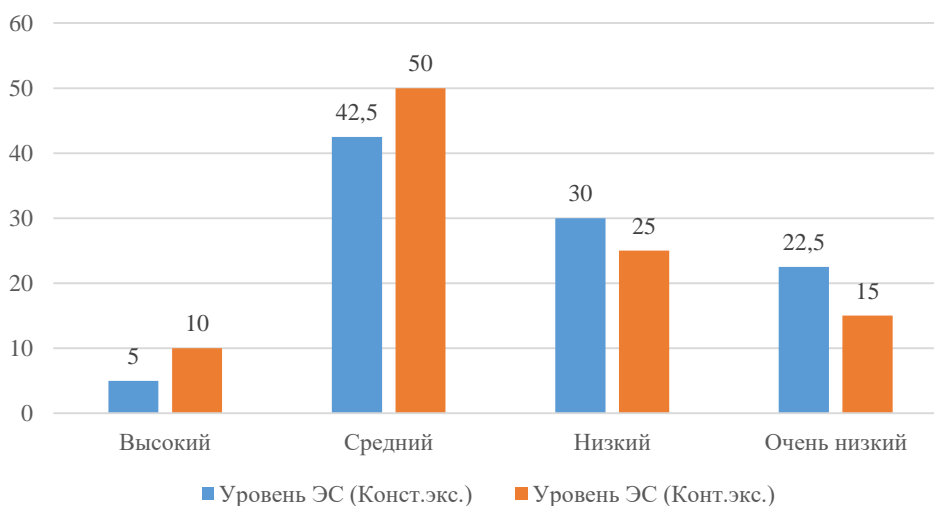


Рисунок 4. Уровень сформированности эмпатических способностей руководителей образовательных организаций на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Как видно из рисунков 2, 3 и 4, и данных, представленных в Таблице 5 по завершении формирующего эксперимента по всем показателям у исследуемой группы руководителей образовательных организаций наблюдается положительная динамика. Так, число испытуемых показавших высокий и средний уровень конфликтоустойчивости увеличилось на 12,5%, число участников с высоким уровнем конфликтологической компетентности (по результатам самооценки) увеличилось на 12,8%, а число испытуемых, которые показали высокий и средний уровень эмпатии

по окончании формирующего эксперимента также увеличилось на 12,5%. Соответственно группы респондентов с низким и очень низким показателем исследуемых характеристик численно уменьшились на величину положительной динамики.

Результаты исследования стратегий поведения руководителей образовательных организаций в конфликтном взаимодействии и доминирующих аспектов в эмпатии на этапе контрольного эксперимента представлены в Таблице 6 ниже

Таблица 6. Сравнительные данные о стратегиях поведения руководителей образовательных организаций в конфликтном взаимодействии на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Стратегия поведения	Констатирующий эксперимент		Контрольный эксперимент		Динамика
	Количество, чел	Доля, %	Количество, чел	Доля, %	
Конфронтация	5	12,5	3	7,5	-5
Сотрудничество	6	15	12	30	15
Компромисс	11	27,5	18	45	17,5
Уклонение	6	15	2	5	-10
Приспособление	12	30	5	12,5	-17,5

Графически полученные результаты представлены на рисунке 5.

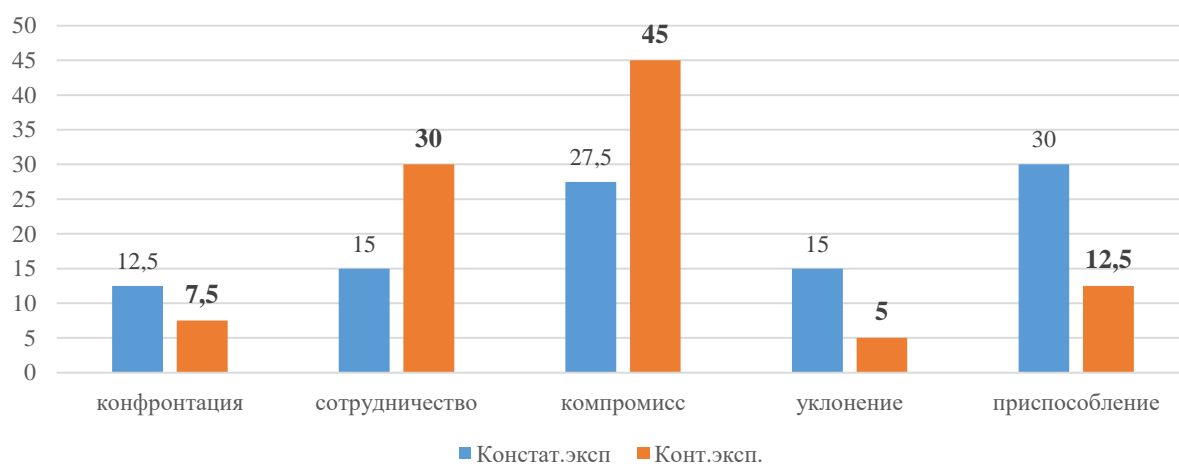


Рисунок 5. Сравнительные данные о стратегиях поведения руководителей образовательных организаций в конфликтных ситуациях

Из рисунка 5 видно, что по окончании формирующего эксперимента уменьшилось число участников исследования, которые в конфликтном взаимодействии выбирали стратегии уклонения, приспособления и конфронтации (на 10%, 17,5% и 5% соответственно). Вместе с тем наблюдается увеличение числа руководителей, которые в конфликтном взаимодействии выбирают стратегии компромисса (17,5%) и сотрудничества (15%).

Анализируя динамику показателей, можно сделать вывод, что освоение программы курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией» позволяет сформировать у руководителей образовательных организаций более продуктивные и эффективные стратегии поведения в конфликтном взаимодействии.

В целях подтверждения достоверности полученных эмпирических результатов исследования, воспользуемся методами математической статистики. Поскольку измерения происходили на одной и той же выборке дважды – участники исследования на констатирующем и контрольном этапах эксперимента, то для подтверждения статистической значимости воспользуемся Т-критерием Уилкоксона.

Т-критерий Уилкоксона является непараметрическим критерием, поэтому предварительной проверки на нормальность распределения выборки не требуется. Согласно назначению, данный критерий применяется при сравнении двух связанных выборок (то есть измерения производятся на одной и той же выборке), результаты измерений которых могут быть представлены в любой шкале (количественной, порядковой). Ограничением критерия является не менее 5 и не более 50 измерений в каждой выборке. Таким образом, статистический критерий Уилкоксона подходит для целей нашего исследования.

Сформулируем статистические гипотезы. Нулевая гипотеза (H_0) будет выглядеть следующим образом: две группы измерений показателей уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций, проведенные до и после формирующего эксперимента, не имеют статистически достоверных различий. Альтернативная гипотеза (H_1) сформулирована так: между измерениями показателей уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций, полученными до и после формирующего эксперимента, наблюдаются статистически значимые различия.

Проверим статистическую значимость различий уровня конфликтоустойчивости руководителей образовательных организаций до и после формирующего эксперимента по следующему алгоритму.

1. Вычисляем разность между значениями парных измерений для каждого исследуемого. Нулевые сдвиги далее не учитываем.

2. Определяем, какие из разностей являются типичными, то есть соответствуют преобладающему по частоте направлению изменения показателя.

3. Ранжируем разности пар по их абсолютным значениям (без учета знака), в порядке возрастания. Меньшему абсолютному значению разности приписываем меньший ранг.

4. Рассчитываем сумму рангов, соответствующих нетипичным сдвигам.

В нашем случае типичным сдвигом является сдвиг в сторону увеличения численного значения показателя, а нетипичным – в сторону уменьшения. Нулевых сдвигов – 4. Сумма рангов нетипичных сдвигов в нашем случае равна 173,5. Сравнивая полученное значение с критическими по таблице при заданной численности измерений $n=36$, получаем ось значимости:

Критические значения Т при n=36

n	Т _{кр}	
	0.01	0.05
36	185	227



Рисунок 6. Ось значимости для измерений показателя уровня конфликтоустойчивости

Поскольку в нашем случае $T_{эмп.}$ меньше $T_{кр.}$ на уровне статистической значимости $p < 0,01$, принимаем альтернативную гипотезу о наличии статистической значимости изменений показателя.

Проверим статистическую значимость различий уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций до и после формирующего эксперимента по выработанному алгоритму.

Критические значения Т при n=40

n	Т _{кр}	
	0.01	0.05
40	238	286



Рисунок 7. Ось значимости для измерений показателя сформированности конфликтологической компетентности

При анализе данных нетипичным сдвигом по данному показателю является увеличение значение. Поскольку нулевых сдвигов большое количество – учитываем их при оценке достоверности. Сумма рангов нетипичного (положительного) сдвига составила 292. Фиксируем

полученное значение на оси значимости и соотносим его с критическим по таблице для $n=40$ (рисунок 6).

Поскольку в нашем случае $T_{эмп.}$ больше $T_{кр.}$ на уровне статистической значимости $p \leq 0,05$, принимаем нулевую гипотезу об отсутствии статистической значимости изменений показателя.

Анализируя полученный результат оценки статистической значимости данного показателя, отметим, что статистически значимых изменений самооценки уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации после формирующего эксперимента не зафиксировано по причине того, что данные изменения в субъективной оценке могут быть зафиксированы скорее всего лишь по прошествии более длительного периода с момента окончания формирующего эксперимента. Испытуемым необходимо большее время на переосмысление собственных взглядов, позиций относительно конфликтов в профессиональной деятельности, чем прошло до момента проведения контрольного эксперимента.

Проверим статистическую значимость различий уровня сформированности эмпатических способностей руководителей образовательных организаций до и после формирующего эксперимента по выработанному алгоритму.

При анализе данных нетипичным сдвигом по данному показателю является уменьшение значения. Нулевые сдвиги при оценке достоверности не учитываются. Сумма рангов нетипичного (отрицательного) сдвига составила 52. Фиксируем полученное значение на оси значимости и

соотносим его с критическим по таблице для $n=23$ (количество значений без нулевых сдвигов).



Рисунок 8. Ось значимости для измерений показателя сформированности эмпатических способностей

Поскольку в нашем случае $T_{\text{эмп.}}$ меньше $T_{\text{кр}}$ на уровне статистической значимости $p \leq 0,01$, принимаем альтернативную гипотезу о наличии статистической значимости изменений показателя.

Проверим статистическую значимость различий выбора руководителями определенных стратегий в ситуации конфликтного взаимодействия до и после формирующего эксперимента по выработанному алгоритму.

При анализе данных нетипичным сдвигом по данному показателю является «нулевое значение». Сумма рангов нетипичного сдвига составила 91. Фиксируем полученное значение на оси значимости и соотносим его с критическим по таблице для $n=40$.



Рисунок 9. Ось значимости для показателя выбора стратегии в ситуации конфликтного взаимодействия

Поскольку в нашем случае $T_{эмп.}$ меньше $T_{кр.}$ на уровне статистической значимости $p \leq 0,01$, принимаем альтернативную гипотезу о наличии статистической значимости изменений показателя.

Обобщая результаты проверки статистической значимости различий измерений по каждому из показателей сформированности конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации можем сделать следующий вывод - альтернативная статистическая гипотеза о наличии значимых различий на уровне $p \leq 0,01$ принимается для показателей уровня сформированности конфликтоустойчивости, эмпатических способностей и выбора стратегии поведения в ситуации конфликтного взаимодействия, тогда как нулевая гипотеза об отсутствии статистически значимых различий принимается для показателя самооценки сформированности конфликтологической компетентности руководителя.

Таким образом, в данном параграфе нашего исследования, мы проанализировали результаты контрольного эксперимента, проверили уровень статистической достоверности полученных результатов при помощи статистического критерия Уилкоксона для связанных выборок. В результате проделанной работы можно констатировать, что реализация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации посредством освоения курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией» позволяет успешно формировать конфликтологическую компетентность руководителей, что подтверждается положительной статистически значимой динамикой показателей конфликтологической компетентности.

Выводы по второй главе

Вторая глава нашего исследования была посвящена опытно-экспериментальной работе по реализации модели формирования конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций. Целью данной работы являлась разработка и апробация курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией», направленного на формирование конфликтологической компетентности руководителей образовательных учреждений. Содержание данного курса было выстроено на основе принципов и положений разработанной в теоретической части модели.

На первом этапе опытно-экспериментальной работы были определены критерии и показатели для оценки уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательной организации, подобран психолого-педагогический диагностический инструментарий, определено содержание курса повышения квалификации по формированию конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.

На втором этапе нами был проведен констатирующий эксперимент, в котором приняло участие 40 руководителей образовательных организаций. Проанализировав данные констатирующего эксперимента, мы убедились в том, что руководители образовательных организаций, включенные в состав экспериментальной группы, не обладают достаточным уровнем сформированности конфликтологической компетентности, а следовательно, целенаправленная реализация разработанной нами в теоретической части модели может оказать положительное влияние на развитие конфликтологической компетентности и профессионализма руководителей в целом.

На этапе формирующего эксперимента нами был реализован курс повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией». Спецификой данного курса стала опора на интерактивные формы взаимодействия слушателей между собой и с преподавателем, отработку практических навыков разрешения конфликтных ситуаций и способов их предотвращения в ходе профессиональной управленческой деятельности в образовательной организации. Данный курс повышения квалификации в объеме 72 часа прошли 40 руководителей, принимавших ранее участие в констатирующем эксперименте.

По завершении формирующего этапа эксперимента, нами было организовано контрольное исследование, задачей которого было зафиксировать и проанализировать динамику изменения уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций, а также сформулировать выводы относительно эффективности курса повышения квалификации. Это исследование было проведено при помощи идентичного диагностического инструментария, что и на этапе констатирующего эксперимента.

Анализ результатов контрольного эксперимента и сравнение их с данными, полученными на констатирующем этапе показал, что реализация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации посредством освоения курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией» позволяет успешно формировать конфликтологическую компетентность руководителей. Об этом свидетельствует положительная динамика уровня сформированности всех показателей.

Таким образом, цель опытно-экспериментальной работы по апробации модели формирования конфликтологической компетентности руководителей образовательной организации в полной мере достигнута.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации и вопросы, связанные с процессом ее формирования, являются одной из значимых проблем на современном этапе развития конфликтологии, педагогики и менеджмента в сфере образования. Целью нашего исследования было изучение содержания конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации и путей ее формирования в профессиональной деятельности. В качестве основной гипотезы исследования нами было выдвинуто предположение о том, что конфликтологическая компетентность руководителя образовательной организации является не просто набором знаний в области конфликтологии и психологии, а системным качеством профессионального управленца, которое зависит от множества факторов, в том числе индивидуальных особенностей и уровня профессиональной подготовки, а также, что целенаправленная реализация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации в дополнительном профессиональном образовании позволит повысить уровень подготовленности руководителя к профессиональному управлению конфликтными ситуациями и бесконфликтному руководству образовательной организацией в ходе осуществления им профессиональной управленческой деятельности.

В первой главе работы, мы рассмотрели теоретические вопросы формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. Проанализировав различные подходы к определению феномена компетентности (в том числе профессиональной и социально-психологической), мы определили, что данное понятие рассматривается многими учеными прежде всего в аспекте его взаимосвязи с деятельностью. Исследуя понятие конфликтологической компетентности,

мы сделали вывод, что данное понятие характеризует спектр профессионально значимых качеств специалиста, владеющего знаниями о сущности конфликтов, конфликтных отношений и т.д. Это позволило уточнить определение предмета нашего исследования.

Нами была проанализирована специфика конфликтов в образовательной организации и выделены основные характеристики и виды данных конфликтов (личностные, учебные, коммуникативные, организационные, методические). Теоретическое исследование вопроса причин возникновения конфликтов в образовательной организации позволило выделить объективные (общие) причины и специфические.

Проделанная работа по изучению конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации позволила нам разработать и описать структурно-функциональную модель формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации. В основу модели были положены системно-деятельностный, личностно-ориентированный и компетентностный подходы, а сама модель построена из целевого, содержательного и оценочно-результативного блока.

Вторая глава нашего исследования была посвящена опытно-экспериментальной работе по реализации модели формирования конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций. Целью данной работы являлась разработка и апробация курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией», направленного на формирование конфликтологической компетентности руководителей образовательных учреждений. Содержание данного курса было выстроено на основе принципов и положений разработанной в теоретической части модели.

На первом этапе опытно-экспериментальной работы были определены критерии и показатели для оценки уровня сформированности

конфликтологической компетентности руководителей образовательной организации, подобран психолого-педагогический диагностический инструментарий, определено содержание курса повышения квалификации по формированию конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации.

На втором этапе нами был проведен констатирующий эксперимент, в котором приняло участие 40 руководителей образовательных организаций. Проанализировав данные констатирующего эксперимента, мы убедились в том, что руководители образовательных организаций, включенные в состав экспериментальной группы, не обладают достаточным уровнем сформированности конфликтологической компетентности.

На этапе формирующего эксперимента нами был реализован курс повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией». Данный курс повышения квалификации в объеме 72 часа прошли 40 руководителей, принимавших ранее участие в констатирующем эксперименте. По завершении формирующего этапа эксперимента, нами было организовано контрольное исследование, анализ результатов которого показал, что реализация модели формирования конфликтологической компетентности руководителя образовательной организации посредством освоения курса повышения квалификации «Основы бесконфликтного управления образовательной организацией» позволяет успешно формировать конфликтологическую компетентность руководителей. Об этом свидетельствует положительная динамика уровня сформированности всех показателей.

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза исследования нашла свое подтверждение. Все задачи решены в полном объеме, а цель исследования достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдуллина, О. А. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования: Для пед. спец. высш. учеб. заведений [Текст] / О.А. Абдуллина. - М.: Просвещение, 1990. – 141 с.
2. Аверкин, В.Н. Проекты в системе образования и их эффекты [Текст] / В.Н. Аверкин, О.М. Зайченко // Народное образование. – 2011. – №9.
3. Адаптация персонала к измененной системе труда [Текст] / под ред. А.А. Деркача. - М.: РАГС, 1997 – 245 с.
4. Анисимов, О.С. Основы общей и управленческой акмеологии [Текст] / О.С. Анисимов, А.А. Деркач. - М.: РАГС, 1995 – 180 с.
5. Анцупов, А.Я. Конфликтология. Учебник для вузов [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ, 1999 – 462 с.
6. Анцупов, А.Я. Конфликтология: теория, история, библиография [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М., ВУ МО, 1996 – 324 с.
7. Бабанский, Ю.К. Введение в научное исследование по педагогике [Текст] / Ю.К. Бабанский и др. / под ред. В.И. Журавлева. – М.: Просвещение, 1988. – 239 с.
8. Бабина, С.Н. Некоторые аспекты интегративно-целостного подхода к формированию профессионально значимых качеств личности будущего учителя [Текст] / С.Н. Бабина // Методика вузовского преподавания: Материалы 5-й межвузовской научно-методической конференции, 30 – 31 октября 2001 г. – Челябинск: Издательство ЧГПУ. - Ч. II., 2001. – 328 с.
9. Багмет, К.В. Конфликт в педагогической деятельности [Текст] / К.В. Багмет, А.С. Гусева, В.В. Козлов. - М.: Изд-во «ФОН», 1998. – 126 с.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом в развивающейся организации [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ИПК ГС, 1996.

11. Банькина, С.В. Конфликтологическая компетентность руководителя [Текст] / С.В. Банькина. - М.: Изд-во «Сентябрь», 2012. - 232 с.
12. Баранов, Е.Г. Влияние ролевых взаимоотношений на конфликты в коллективах. Автореф. канд. дисс. [Текст] / Е.Г. Баранов. - М.: ВУ, 1995.
13. Батаршев, А.В. Психодиагностика способности к общению, или как определить организаторские и коммуникативные качества личности [Текст] / А.В. Батаршев. – М.: ВЛАДОС, 2009. – 176 с.
14. Беклемишев, Е.П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов [Текст] / Е.П. Беклемишев. - М., 1990.
15. Белкин, А.С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство / А.С. Белкин. – Челябинск: Юж.-Урал. кн. изд-во, 2014. – 176 с.
16. Беляева, И.Л. Эффективность подготовки госслужащих в лично ориентированном непрерывном образовании [Текст] / И.Л. Беляева. - М.: РАГС, 2010.
17. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте. 2-е изд. [Текст] /Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. - СПб., 2004. С. 64-65.
18. Богданов, Е.Н. Формирование профессионально-нравственной культуры будущего учителя [Текст] /Е.Н. Богданов. - М.: РАУ, 2009.
19. Бодалев, А.А. Вершина развития взрослого человека: характеристики и условия достижения [Текст] / А.А. Бодалев. - М.: Флинта-Наука, 1998.
20. Бойко, В.В. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения [Текст] / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев / Психологический журнал - №3. - 1993.
21. Васина, Н.В. Акмеологические предпосылки продуктивной актуализации творческого потенциала руководителей системы образования [Текст] / Н.В. Васина, И.Э. Вегерчук / Прикладная психология и психоанализ. - №2. - 2010.

22. Вегерчук, И.Э. Социально-перцептивная компетентность в профессиональном общении [Текст] / И.Э Вегерчук. - М.: МГУ ПП, 2009.
23. Воронин, А.Н. Методы психологической диагностики / А.Н. Воронин. – М.: Ин-т психологии РАН, 1994. – 181 с.
24. Гительмахер, Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными [Текст] / Р.Б. Гительмахер. - Иваново, 2014.
25. Гришина, Н.В. Психологические характеристики межличностных конфликтов [Текст] / Н.В. Гришина. - СПб., 1995.
26. Гусева, А.С. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг [Текст] / А.С. Гусева, В.В. Козлов. - М.: РАГС, 2002.
27. Деркач, А.А. Профессиональное самосознание руководителей образовательных учреждений: теория, методология, практика [Текст] / А.А. Деркач, О.В. Москаленко. - М.: РАГС, 2009.
28. Деркач, А.А. Психология развития профессионала [Текст] / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. - М.: РАГС, 2000.
29. Деркач, А.А., Щербина А.В. Эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях [Текст]/ А.А. Деркач, А.В. Щербина. - М.: МААН, 2008.
30. Деркач, В.И. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем [Текст] / В.И. Деркач. - М.: ИТАР-ТАСС, 2007.
31. Дмитриев, А.С. Введение в общую теорию конфликтов [Текст] / А.С. Дмитриев, В.А. Кудрявцев, С.А. Кудрявцев. - М., 1993.
32. Дмитриева, О.Б. Формирование психологической готовности молодых специалистов к профессиональной деятельности. Автореф. канд. дисс. [Текст] / О.Б. Дмитриева. - М.: РАГС, 1997.
33. Дроздов, И.Н. Психологические аспекты управления кадрами [Текст]/ И.Н. Дроздов. – Владивосток: ПИППККГС, 2007.
34. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2009 -384 с.

35. Жданов, В.О. Технология разрешения внутриличностного конфликта [Текст]/ В.О. Жданов. - М.: МПАКЦ, 2000.

36. Загвязинский, В.И. Методология и методы психолого-педагогического исследования / В.И.Загвязинский, Р.Атаханов. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 208 с.

37. Зазыкин, В.Г. Конфликтная личность в конфликтном противоборстве [Текст] / В.Г. Зазыкин, Е.В. Зайцева. - М.: МКО, 1998.

38. Зазыкин, В.Г. Конфликтологическая компетентность как фактор развития профессионализма государственных служащих [Текст]/ В.Г. Зазыкин // Материалы научно-практической конференции «Российское государство и государственная служба на современном этапе». - М.: РАГС, 1998.

39. Зазыкин, В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии [Текст] /В.Г. Зазыкин, А.П. Чернышев. - М.: ЦИТП, 2002

40. Зеер, Э.Ф. Развивающееся профессиональное образование / Э.Ф.Зеер // Личностно развивающее профессиональное образование: Материалы V Междунар. науч.-практ. конф. – В 4-х ч. - Ч.1. – Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2005. – С. 3-17.

41. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст] /В.Зигерт, Л.Ланг. - М., 2005. – 236 с..

42. Иванов, А.Н. Административный менеджмент в деятельности директора многопрофильной гимназии. Автореф. канд. дисс. [Текст]/ А.Н. Иванов. - М.: ИПК, 2005.

43. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: уч.пособие. -М.: ВЛАДОС, 1999 – 186 с.

44. Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании / Г.Г. Корзникова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 258 с.

45. Кузьмина, Н.В. Профессионализм педагогической деятельности [Текст] / Н.В. Кузьмина, А.А. Реан. - СПб., 1993.

46. Новый энциклопедический словарь / Под общ. ред. акад. К.К. Арсеньева. — СПб.: Изд-во Ф.А. Брокгауз и И.А. Ефрон, 1996
47. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст]/ С.И. Ожегов, Н.Ю.Шведова. – М.:Азъ, 1992.
48. Олейник, А.Н. Основы конфликтологии [Текст] / А.Н. Олейник. - М.: АПО, 2002.
49. Психологическая служба школы: учеб. пособие для студентов / М.К. Акимова, Е.М. Борисова, Н.И. Гуткина и др.; под ред. И.В. Дубровиной. - М.: Международная педагогическая академия, 1995. - 222 с.
50. Рубахин, В.Ф. Психологические аспекты управления [Текст] /В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов. -М., 2003.
51. Сащенко, Н.П. Психологические основы продуктивных отношений в управленческой деятельности. Автореф. канд. дисс.. - М., РАУ, 2013.
52. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: учеб. пособие. - 3-е изд., испр. и доп. / В.П. Симонов. - М.: Педагогическое общество России, 1999.
53. Симонова, А. А. Инновационно ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании / А.А. Симонова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 134 с.
54. Собчик, Л.Н. Диагностика индивидуально-типологических свойств и межличностных отношений. Практическое руководство. / Л.Н. Собчик. – СПб.: Речь, 2003. – 96 с.
55. Хасан, Б.И. Психотехника конфликтов и конфликтная компететность [Текст]/ Б.И. Хасан.- Красноярск: ФМЗ, 1996.
56. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив [Текст]/ Р.Х. Шакуров. - М.: Просвещение, 1990.