



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ
КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

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

Проверка на объем заимствований:
64,9 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 20 » 06 2018 г.
зав. кафедрой ПППОиПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнила:
Студентка группы ОФ-209-174-1
Платова Влада Игоревна

Научный руководитель:
Гнатышина Елена Александровна
Д.п.н., профессор

Челябинск
2018 год

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

АННОТАЦИЯ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ
Платовой Владлены Игоревны

Тема работы: «Деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации»

Социально-экономические процессы, происходящие в российском обществе и непосредственно касающиеся профессионального образования, подталкивают к переосмыслению и совершенствованию способов профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации. Это связано с созданием необходимых педагогических условий, способствующих управленческой эффективности системы профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации и, позволяющих выстроить современный механизм деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

В ходе исследования последовательно решены поставленные цели и задачи, а именно разработаны и внедрены в практику работы АНО ДПО «Учебный автомобильный центр» педагогические условия совершенствования деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Магистрант _____ /Платова В.И./

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	15
1.1 Становление понятия профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации	15
1.2 Современные направления деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в педагогике и менеджменте	29
1.3. Педагогические условия успешной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации	47
Выводы по первой главе.....	63
Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	67
2.1. Логика и этапы опытно-экспериментальной работы.....	67
2.2. Апробация и результаты комплекса педагогических условий совершенствования деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.....	79
Выводы по второй главе.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	100

ВВЕДЕНИЕ

Благодаря стремительному развитию происходит глубокая трансформация общественной жизни, которая характеризуется обострением социально-экономических противоречий и нарастанием частоты и интенсивности порождаемых ими социальных конфликтов на всех уровнях, что является закономерностью, характерной для переходных периодов общественного развития.

Сокращение государственного сектора экономики, процессы приватизации предприятий, появление большого числа коммерческих организаций и формирование частного предпринимательства поставило проблему совершенствования новой системы управления, адекватной современным условиям. Переход от командно-административных методов воздействия к демократической культуре менеджмента в организациях, допускающей разнообразие социальных и индивидуальных интересов, резко усилил действие различных конфликтогенных факторов.

Управленческое воздействие на конфликты нередко запаздывает и оказывается малоэффективным, а порой и вообще неэффективным из-за того, что не учитываются стадии его развития, неправильно определяется социальное пространство, охваченное конфликтом, отсутствует системный подход к его разрешению. Управленческие решения начинают осуществляться лишь тогда, когда конфликт подошел к опасной грани, за которой он вообще не поддается действенному контролю и регулированию. Кроме того, как показывает анализ практики, в большинстве организаций при проработке способов и средств целенаправленного управления конфликтов предпочтение по-прежнему отдается немедленному жесткому воздействию, а не постепенно достигаемому компромиссу и консенсусу. Подобное неподготовленное или некомпетентное вмешательство руководства вместо институционализации и рационализации конфликтов способствует их провоцированию и дальнейшему обострению, нередко заводя в тупик.

Таким образом, существует объективная необходимость вписать имеющуюся конфликтность социально-трудовых отношений в российских организациях в определенные рамки, для чего следует разрабатывать и внедрять эффективную систему ранней диагностики конфликтов, их профилактики и предупреждения, прежде всего, опираясь на управленческий ресурс менеджмента предприятий.

Развитие методического и технологического уровней знания является одним из основных направлений развития современной конфликтологии. В настоящее время разработка организационно-методических и технологических проблем призвана обеспечить практическую применимость и действенность конфликтологической теории. Успешное исследование данных проблем позволит осуществить практическое управление деструктивными конфликтными ситуациями, включающее их профилактику и предупреждение, и вместе с тем критически анализировать и оценивать характер различных управленческих воздействий на эти ситуации, что определяет актуальность выбранной темы.

В начале нашего исследования мы стремились увидеть в уже существующих научных подходах целостность педагогических условий эффективной профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в современных социально-экономических тенденциях.

Анализ зарубежной литературы по вопросам профилактики межличностных конфликтов (О. Конта, Ч. Кули, Э. Росс, В. Самнер, А. Смол, К. Боулдинг, Р. Дарендорф, П. Дизель, М. Дойч, JT. Козер, Л. Крисберг, Х. Минцберг, Дж. Моутон, А. Турен, К. Финк) показал, что западные исследователи, с одной стороны, предпринимали попытки создания универсальных схем изучения конфликтов любого уровня, с другой - стремились перевести теоретическое осмысление данной проблемы в практическое русло, предлагая через анализ формальных моделей конфликтных ситуаций системы и способы управления конфликтами.

Конфликт рассматривался ими как неотъемлемая черта социальной структуры, а отдельные типы конфликта, получившие негативную оценку, могли быть устранены, по их мнению, только посредством соответствующих структурных изменений. Огромный вклад в исследование социального конфликта внесли немецкие ученые Г. Зиммель, К. Маркс, М. Вебер, а разработанные ими теоретические положения активно используются и современными конфликтологами. Формирование современной конфликтологической теории обычно связывается с именами американского исследователя Л. Козера и немецкого ученого Р. Дарендорфа, обосновавшими естественность и закономерность конфликтных процессов, их позитивные функции в общественной жизни. Дальнейшее развитие эти идеи и принципы получили в работах К. Боулдинга, Л. Крисберга, А. Гоулднера, А. Турена и др. Однако, несмотря на наличие серьезной теоретической и методологической базы, к проблематике эффективных практических технологий управления и разрешения конфликтов ведущие специалисты обратились лишь к началу 1980-х годов. Развитие этого нового направления связано с концепциями Дж. Бертона, У. Мастенбрука и их последователей.

Проблемы конфликта давно разрабатываются и в отечественной психологии (А.Я.Анцупов, Ф.М.Бородкин, В.П.Галицкий, Н.В.Гришина, А.И.Донцов, С.И.Ерина, А.А.Ершов, В.Г.Зазыкин, А.Г.Ковалев, Н.М. Коряк, Н.В.Крогиус, С.И.Кудрявцев, Л.А.Петровская, А.И.Ушатиков, Н.Ф.Феденко, Н.И.Фрыгина, А.И.Шипилов и др.). Наряду с работами общетеоретического характера, психологи исследуют особенности межличностных конфликтов в различных видах профессиональной деятельности: учебно-воспитательной работе, производственной деятельности первичных трудовых коллективов, в воинской деятельности, в научной и спортивно-игровой деятельности, а также в работе операторов и сотрудников правоохранительных органов. В трудах отечественных авторов (Е. М. Бабосов, Н. С. Данакин, Л. Я. Дятченко, М. М. Лебедева, Т. С. Сулимова, В. И. Сперанский, Н. Н. Тренев, Э. А.

Уткин, А. Н. Чумиков) идет речь о вопросах предупреждения и профилактики, диагностики и прогнозирования, непосредственного управления и принципиального разрешения социальных конфликтов. На сегодняшний день в этой области накоплен значительный теоретический материал, создан разнообразный методический инструментарий, накоплен большой массив эмпирических данных.

Несмотря на устойчивый интерес к проблеме конфликтов в различных профессиональных сообществах, психологическая наука в нашей стране до последнего времени практически не занималась изучением конфликтных взаимоотношений в профессиональных образовательных организациях. В имеющихся на сегодняшний день единичных исследованиях (Г.В.Грызунова, Г.Н.Малюченко) недостаточно полно раскрыты специфические признаки конфликтов в сфере межличностных отношений сотрудников. Требуется также более конкретное выявление причин возникновения конфликтных ситуаций и определение характера их влияния на деятельность оппонентов и коллектива. Необходимо обоснование психологических условий, способствующих эффективному регулированию деструктивных межличностных конфликтов между сотрудниками профессиональных образовательных организаций. Изучение этих проблем важно не только в практическом отношении, но и в интересах дальнейшего развития теории конфликта.

Изучение работ различных отечественных и зарубежных авторов по данному направлению конфликтологии показывает возможность и полезность разработки социальных технологий предотвращения конфликтов в современных профессиональных образовательных организациях, основанных на применении многих их идей.

Теоретическую базу исследования составляют работы ведущих зарубежных и отечественных исследователей в области социологии, психологии и теории управления конфликтами, социальных технологий.

В методологическом отношении исследование опирается на системный и структурно-функциональный подходы к анализу предметной области исследования, современное социологическое и конфликтологическое представление о конфликте как об одном из основных типов социального взаимодействия и неотъемлемом элементе социальной динамики. Важное значение в исследовании имеют принципы единства теоретического и эмпирического в познании конфликтных процессов, органической взаимосвязи объекта и субъекта конфликта, объективной противоречивости социального развития. В работе используются общенаучные методы теоретического исследования социальных явлений и методы эмпирического исследования, в том числе анкетный опрос, техника контент-анализа.

Таким образом, мы подошли к необходимости создания такого теоретически выверенного целостного комплекса педагогических условий профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации, который и будет являться залогом эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в современных социально-экономических тенденциях.

Актуальность проблемы, анализ зарубежной и отечественной литературы позволили сформулировать **проблему исследования**, которая состоит в противоречии между объективной необходимостью внедрения новой системы управления конфликтами в профессиональной образовательной организации и недостаточной разработанностью теоретико-методологических и методико-практических путей и способов решения данной проблемы.

Высокая значимость заявленной проблемы определила тему исследования: **«Деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации».**

Объект исследования - межличностные конфликты в профессиональных образовательных организациях.

Предмет исследования - деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональных образовательных организациях.

Цель исследования - выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить комплекс педагогических условий, обуславливающих успешность деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональных образовательных организациях.

Гипотеза исследования: деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации будет эффективной при соблюдении следующих педагогических условий:

- 1) обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
- 2) использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности;
- 3) разработка нормативно-правовой основы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда.

В соответствии с целью и гипотезой исследования сформулированы следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические аспекты проблемы профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;
- 2) проанализировать современные подходы к деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в педагогике и менеджменте;

3) выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить педагогические условия совершенствования системы деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

4) провести экспериментальное исследование эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации и проанализировать его результаты.

Теоретическим и методологическим фундаментом исследования явились принципы:

- единства сознания и деятельности, развития личности в деятельности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, А.В. Брушлинский); социальной детерминации психических явлений (С.Л. Рубинштейн, Л.С. Выготский, Б.Ф. Ломов); деятельностного опосредования межличностных отношений (А.В. Петровский, В.Н. Мясищев,); системного подхода к изучению психологических феноменов (В.М. Бехтерев, Б.Г. Ананьев, Б.Ф. Ломов); единства теории, эксперимента и практики (Б.М. Кедров, К.К. Платонов, Г.П. Щедровицкий); положения акмеологии о достижении вершинных точек в профессиональном и личностном развитии (Б.Г. Ананьев, А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина, А.А. Бодалев, К.А. Абульханова-Славская, Е.А. Климов, Е.И. Маркова, И.Н. Семенов, и др.); концепция междисциплинарного подхода к анализу конфликта (А.Я. Анцупов); принцип единства открытых и скрытых уровней конфликта (А.Я. Анцупов); результаты исследования активных методов психопрофилактики, концептуальные положения акмеологического подхода к личностно-профессиональному развитию и формированию профессионализма личности и деятельности (А.А. Деркач, А.С. Гусева, В.Г. Зазыкин, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, Ю.В. Синягин и др.).

В эксперименте принимало участие 20 человек – преподавателей Автономной некоммерческой организации дополнительного

профессионального образования «Учебный автомобильный центр» г. Чебаркуля, которая являлась **базой исследования**.

На первом этапе (2016–2017 гг.) изучалась научно-педагогическая литература, проводился анализ образовательных стандартов высшего военно-инженерного образования, учебно-методических пособий и методических рекомендаций, разрабатывалась историография проблемы, с целью исследования ее современного состояния изучались диссертационные работы по проблемам военно-профессионального образования и формирования профессиональных компетенций у курсантов военных вузов. На основе проведенного анализа были определены теоретические основы исследования и сформирован его понятийно-терминологический аппарат. Проводился констатирующий этап эксперимента, позволивший выявить состояние проблемы в системе военно-профессионального образования. Основные методы исследования на данном этапе: теоретические – анализ нормативных документов, теоретико-методологический, понятийно-терминологический анализ; эмпирические – изучение и обобщение опыта эффективной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации, констатирующий эксперимент, наблюдение, анкетирование, беседа, статистические методы обработки данных.

На втором этапе (2017–2018 гг.) осуществлялась теоретическая разработка проблемы исследования: были выбраны и обоснованы теоретико-методологические подходы, сформулированы ведущие позиции исследовательской работы, построена система деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации, выявлены условия ее эффективности. Экспериментальная часть данного этапа включала в себя апробацию системы и выявленных педагогических условий, проверку и уточнение полученных в ходе исследования выводов, оценку итогов эксперимента. Анализировались и обобщались результаты, полученные в ходе эксперимента, формулировались

и уточнялись выводы и практические рекомендации, оформлялись результаты диссертационного исследования. Основные методы исследования на данном этапе: теоретические – анализ, синтез, сравнение, обобщение; эмпирические – формирующий эксперимент, наблюдение, анкетирование, тестирование, статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Комплекс методов и способов профилактики межличностных конфликтов в профессиональных образовательных организациях направлен на создание условий, минимизирующих возникновение противоречий деструктивного характера в организационно-управленческой среде. Профилактическая работа основана на диагностическом материале исследования конкретных особенностей организационной среды и межличностных отношений в коллективе с учетом содержания и характера противоречий, эмоциональных состояний оппонентов, их личностно-профессиональных особенностей.

2. Условия успешной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации включают обеспечение благоприятного социально-психологического климата; использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности; разработку нормативно-правовой основы базы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

1. Уточнена сущность профилактики межличностного конфликта в профессиональной образовательной организации и дано его авторское определение.

2. Разработан теоретически и методологически обоснованный комплекс педагогических условий, которые своим целенаправленным воздействием позволяют руководителю эффективно предупреждать межличностные конфликты внутри организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в следующем:

1. Уточнены понятия: «межличностный конфликт», «профилактика межличностных конфликтов», «профессиональная образовательная организация», что способствует упорядочению и обогащению понятийного аппарата современной педагогики дополнительного профессионального образования.

2. Сформулировано авторское понятие «профилактика межличностных конфликтов в профессиональном образовании», которое заключается в следующем: профилактика межличностных конфликтов в профессиональном образовании – это деятельность руководителя по предотвращению конфликтных ситуаций, созданию условий для лучшего самочувствия сотрудников организации, реализации комплекса мер по улучшению взаимоотношений в коллективе, позволяющая профессиональной образовательной организации оптимально использовать возможности, внутренний потенциал и оставаться устойчивой к угрозам внешнего окружения.

3. Выявлены педагогические условия, обеспечивающие эффективную деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что использование полученных результатов и выработанных рекомендаций по применению организационно-методических приемов и социальных технологий предупреждения и профилактики организационных конфликтов позволит сориентировать руководителей различного уровня на применение новых демократических принципов и методов управления конфликтами,

адекватных сложившейся в настоящее время ситуации в обществе и экономике, и, следовательно, в целом повысить эффективность управленческой деятельности.

Достоверность результатов исследования обеспечена: обоснованностью исходных методологических положений; использованием комплекса взаимодополняющих методов, соответствующих целям и задачам исследования; апробацией выводов, установленных в ходе исследования, на практике в профессиональной образовательной организации; воспроизводимостью результатов исследования; количественным и качественным анализом полученных данных.

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Становление понятия профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации

Первой задачей настоящего параграфа является выявление и анализ существующих теоретических подходов к профилактике межличностных конфликтов, и уточнение понятийного аппарата проблемы профилактики межличностных конфликтов в ПОО.

Психологическое изучение межличностных конфликтов в зарубежных исследованиях осуществлялось в основном в рамках ряда научных парадигм, основными из которых являются: психоаналитическая (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм), социотропная (С. Сигеле, У. Мак-Дугалл), поведенческая (А. Басе, А. Бандура, Р. Сире.), социометрическая (Дж. Морено, Э. Дженингс, С. Додд), интеракционистская (Д. Мид, Д. Шпигель).

Теоретической основой профилактики межличностных конфликтов в зарубежной психологии послужили современные концепции, разрабатываемые в рамках теоретико-игрового подхода (М. Дойч), теории организованных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон), теории и практики переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

Специфика исследования межличностных конфликтов в отечественной науке характеризуется интеграцией конфликтологических подходов, всего объема информации, накопленного о конфликтах в процессе эволюции различных гуманитарных наук, религиозных учений, общественно-политической практики, знаний, используемых человеком в обыденной жизни, профессиональной деятельности.

Конфликт (лат. *conflictus*) - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно

взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями [1,6]. Кратко охарактеризовать понятие «конфликт» можно двумя словами: столкновение интересов. Множество людей имеет свою точку зрения, и часто эти точки зрения не сходятся друг с другом, что порождает острое непонимание.

Профессор Э.А. Уткин в своей книге «Конфликтология» дает интересное определение конфликтной ситуации: «*Конфликт* - это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия».

К.К. Платонов и В.Г. Казаков определяют конфликт как осознанное противоречие между общающимися личностями, которое сопровождается попытками его разрешения на фоне эмоциональных отношений. А.А. Ершов определяет конфликт как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения. Н.В. Гришина рассматривает конфликт как осознанное препятствие в достижении целей совместной деятельности, как реакцию на почве несовместимости характеров, несходства культурных основ и потребностей. Д.П. Кайдалов и Е.И. Суименко называют конфликтом столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности.

Таким образом, *конфликт* - это столкновение противоречивых или несовместимых сил, противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за

непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между сторонами.

Важно подчеркнуть, что многие исследователи, например, А. Я. Анцупов, Б. Зигерт, А. И. Китов, К. Ланг, Б.Ф. Ломов, А. А. Малышев, Л. А. Петровская, относят разрешение конфликтов к числу управленческих функций руководителя.

Основными компонентами конфликта являются: объект конфликта, субъекты (участники) конфликта, конфликтная ситуация, инцидент.

Объект конфликта представляет собой конкретные причины, движущие силы конфликта. Точное знание объекта позволяет прогнозировать поведение участников конфликта. Объект конфликта как социальное явление вызывает определенную конфликтную ситуацию, которая возникает в результате безуспешного решения спорного вопроса противоборствующими сторонами, определенной проблемы и т. п.

Субъекты (участники) конфликта — это отдельные лица или группы людей. Как частный случай субъектами конфликта могут выступать организации (фирмы). Наличие объекта и участников конфликта создает конфликтную ситуацию. Участники конфликта связаны определенными межличностными отношениями, претендуют на единоличное манипулирование объектом.

Конфликтная ситуация понимается как противоречивая позиция сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использованию различных средств для их достижения, несовпадение интересов и желаний. В основе конфликтных ситуаций лежат противоречия. Однако иногда бывает достаточно мелочи — неудачно сказанного слова, высказанного мнения, — чтобы возникло противоречие. Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы определенные условия: значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия, препятствия со стороны одного из оппонентов для достижения целей других участников, превышение уровня личной или

групповой терпимости к возникшему препятствию. Конфликтная ситуация изменяется под влиянием ряда факторов (взгляда оппонента, подмены объекта конфликта, отказа одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.). Примером подмены объекта конфликта является малопродуктивный вариант спора, когда предмет дискуссии забыт и партнеры переходят к оценке интеллектуальных, профессиональных, характерологических качеств друг друга.

Чтобы выявить наличие конфликта в коллективе необходимо знать его признаки, ими являются оппозиция, активное противодействие, а также сами субъекты конфликта. Существует огромное количество классификаций конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и так далее. Конфликты бывают внутри конкретного человека, между людьми, между социальными группами и между группой и человеком. По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» (субъекты не находятся в подчинении друг у друга) и «вертикальные» (конфликтующие лица находятся в подчинении один у другого), а также «смешанные» (вертикальные и горизонтальные составляющие). По значению для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых - нужно.

Основными признаками конфликта, по мнению А.Я.Анцупова, А.И.Шипилова [8, 9] являются:

- наличие противоречия между людьми;
- взаимное противодействие, направленное на защиту кем-либо своих интересов, блокировку действий другого, нанесение ему ущерба;

- формирование негативного отношения друг к другу в виде проявления негативных эмоций.

Обычно конфликт считают негативным социально-психологическим явлением, отрицательно влияющим как на конфликтующих, так и на коллектив в целом. Но, по мнению А.Г.Маклакова [15], это не совсем так.

Положительными факторами проявления конфликта по У. Линкольну являются [2,7]:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств — до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- приводит к объединению единомышленников;
- способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
- способствует расстановке приоритетов;
- играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами.

Как указывает Э.Н.Вольфсон [18], конфликт может оказывать следующие позитивные воздействия на его участников (отношения между ними) и социальную среду:

- снимает психическое напряжение (разрядка);
- позволяет лучше узнать друг друга;

- улучшает самочувствие, а также индивидуальную (групповую) деятельность;
- повышает статус (авторитет) участников;
- нормализует взаимоотношения в коллективе (психологический климат);
- вооружает социальным опытом разрешения проблемных ситуаций взаимодействия и др.

Последствиями конструктивного воздействия конфликта являются:

- конфликт разрешился объективно и своевременно;
- утвердилось истинное;
- устранены недостатки (противоречия) [10].

Конфликт может иметь и деструктивное воздействие. Тогда, как отмечает Р.Л.Кричевский [27] значительно ухудшаются настроение людей, а также взаимоотношения между ними, что влечет за собой снижение качества деятельности сотрудников.

Отрицательное влияние конфликтов отражается в следующем [3,5]:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
- препятствует быстрому осуществлению перемен;
- приводит к потере поддержки;
- ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;

- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению.

Внутренняя жизнь коллектива имеет свои закономерности. Параллельно с формальной структурой в любом коллективе всегда имеется неформальная, складывающаяся спонтанно. Если деловой конфликт имеет свои объективные причины, то для эмоционального причина найдется всегда. Уточним, что *межличностный конфликт* - это конфликт между личностями, преследующими несовместимые цели, или стремящиеся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута лишь одной из сторон.

Межличностный конфликт - это ситуация, при которой возникают противоречия между участниками процесса, обусловленные несовпадением целей, мотивов, позиций и ценностных ориентаций [1]. Очень часто происходит борьба за власть и лидерство. Или происходит столкновение двух совершенно противоположных людей, чьи взгляды и ценности различны. Межличностные конфликты охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой конфликт сводится к межличностному. Знание особенностей межличностных конфликтов, причин их возникновения и способов управления является важной составляющей в профессиональной подготовке любого специалиста.

Среди причин межличностного конфликта - отсутствие взаимопонимания, наличие противоположных интересов, отсутствие культуры дискуссий, неумение корректно спорить, убеждать, чувство обиды, неготовность и нежелание признать за другим право на собственную точку зрения.

Выделяют три группы причин, вызывающих конфликты:

Причины, порожденные процессом деятельности:

- технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий

другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;

- перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности и в отношениях по горизонтали;

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель - подчиненный». Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требований руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;

- несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, попадая в новый коллектив, человек не может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это также ведет к конфликту.

Вторая группа причин порождается психологическими особенностями человеческих отношений:

- взаимные симпатии и антипатии;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);

- плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их психические состояния);

- нарушение принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

К третьей группе относятся причины, порождаемые личностным своеобразием членов коллектива (характерологическими чертами личности).

- неумение контролировать себя;
- низкий уровень самоуважения;
- повышенная тревожность;
- агрессивность;

- низкая коммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.

Но наиболее распространен конфликт из-за психологической несовместимости. А коллектив - это всегда переплетение интеллектуального, эмоционального и волевого своеобразия личностей.

Всякий реальный конфликт развивается и протекает во времени, то есть представляет собой процесс, состоящий из определенных стадий.

Первая стадия — возникновение объективной конфликтной ситуации. Например, если двое или более сотрудников стремятся к одной и той же цели, а объективно достичь ее сейчас может только один из них (скажем, вступление в вакантную должность, получение нового автомобиля для шофера, выделение квартиры и т. п.).

Вторая стадия — осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из участников. На этой стадии могут быть два пути разрешения конфликта. Первый путь — переход участников к конфликтному поведению. Вторым путем — стремление одного или обоих участников предотвратить конфликт. Когда правомерность требований и притязаний разных сторон изначально отвергается, вторая стадия означает переход к конфликтному поведению. Вторым путем более целесообразно. Успех ее зависит от ряда причин (личности руководителя, принципов руководства, уровня социально-психологических знаний руководителя, участников конфронтации и т. п.).

Третья стадия — непосредственный переход к конфликтному поведению. Каждая из сторон стремится заблокировать достижения и цели противоположной стороны, активно реализовать свои намерения. Это приводит к обострению эмоционального фона конфликтного поведения. Эмоции же еще больше обостряют конфликтное поведение сторон.

Четвертая стадия — это последняя стадия развития конфликта и его разрешение. Пути разрешения конфликтных ситуаций разнообразны и зависят от многих причин как субъективного, так и объективного характера.

Важнейшим направлением управленческой деятельности должна стать профилактика конфликтов, то есть использование возможностей для предотвращения конфликтных ситуаций. Большая роль здесь принадлежит руководителю организации. В своей деятельности он должен учитывать индивидуальные возможности исполнителей, их способности, склонности, интересы, направленность личности.

Профилактика межличностных конфликтов – это их предупреждение. Она используется для создания условий, мешающих развитию противоречий. Профилактика конфликтов иногда даже более важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт [8]. Но для того, чтобы грамотно предупреждать появление конфликтов нужна тщательная подготовка, умение замечать детали, а также соблюдение нескольких факторов.

При возникновении конфликтных ситуаций может быть применена тактика предотвращения конфликтов на основе концепции К. Томаса о поведении личности в конфликтных ситуациях. На данный момент выделены несколько стратегий поведения в конфликтной ситуации [4,6]:

- Приспособление — одна сторона во всём соглашается с другой, но имеет своё мнение, которое боится высказывать. Это вынужденная стратегия действия, обусловленная потерей сил, пониманием невозможности альтернативного исхода или другими субъективными причинами.
- Избегание — уход от конфликтной ситуации. При отсутствии желания активных действий по достижению цели или времени на ее реализацию выбирают стратегию избегания. Если избегание используется на начальном этапе развития противоречия, конфликт затухает и сохраняет силы и ресурсы субъектов конфликта нерастраченными.
- Компромисс — приемлемое для обеих сторон решение. Предпочтителен, когда субъекты конфликта обладают равными статусами и

ресурсными возможностями или существует опасность их потери при любом другом выборе действия. Компромисс — самая распространенная стратегия в реальной жизни, так как позволяет достаточно быстро урегулировать конфликт.

- Соперничество — активное противостояние другой стороне. Оценивается практиками двояко, так как иногда приносит мгновенные позитивные последствия, но может также наносить значительный ущерб одной из сторон конфликта.

- Сотрудничество — обсуждение и реализация взаимовыгодного решения. Самая эффективная стратегия поведения. Позиции сторон приравниваются к позициям союзников и партнеров, поэтому возможно конструктивное разрешение конфликта. Выбор сотрудничества обуславливается высокой значимостью разрешаемой проблемы для всех сторон конфликта, а также их взаимозависимостью.

Основными измерениями в двухмерной модели регулирования конфликтов К. Томаса являются напористость, для которой характерна направленность на собственные интересы, и кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт.

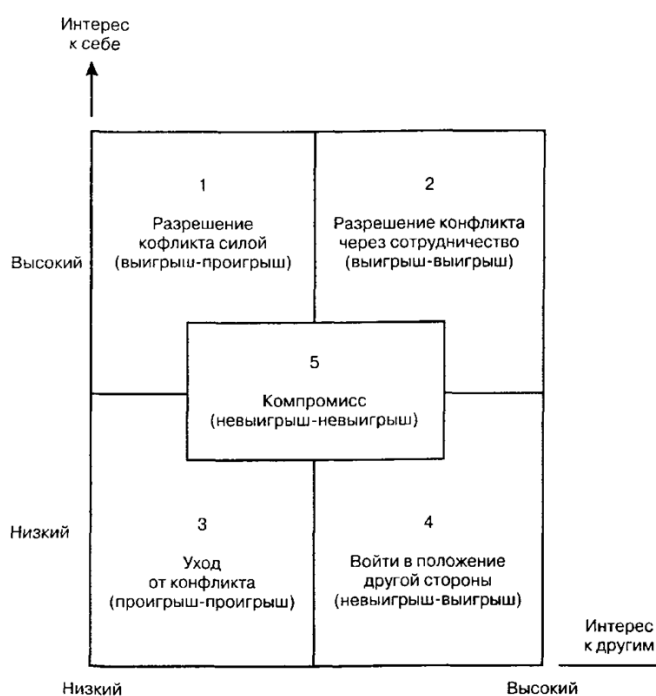


Рис.1. Двухмерная модель регулирования конфликтов К. Томаса

Предполагается, что при уходе от конфликта ни одна из сторон не достигает успеха. При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо проигрывают оба, если не идут на уступки. И только при сотрудничестве обе стороны оказываются в выигрыше.

При правильном управлении и урегулировании спора руководителем конфликт может принести пользу делу, при этом не навредив межличностным отношениям в коллективе[5]. Необходимо учесть личностные качества каждого члена коллектива, темперамент и интересы, что будет способствовать лучшей рабочей обстановке и благоприятно скажется на всех работниках организации.

Теоретические и практические данные по изучению конфликтов в организационной среде, полученные в ходе анализа материала в рамках диссертационного исследования позволяют сделать вывод о том, что независимо от теоретических подходов, центральным в изучении и работе с конфликтами является личностный аспект и особенности межличностных взаимоотношений.

Выдающийся психолог К.Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); нейтральный (попустительский). Ниже представлена сравнительная характеристика основных стилей управления по К.Левину.

Авторитарный (директивный) стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Вообще

голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.

Демократический (коллегиальный) стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. При этом стиле управления практикуется делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает, чаще всего, как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывается давление либо снизу, либо сверху. Как правило, при таком стиле управления среди подчиненных выдвигаются 1-2 человека, которые управляют группой и фактически спасают дело.

Некоторые исследователи склонны считать, что демократический путь является более эффективным: снижается риск принятия неверного решения, появляются альтернативы, в ходе обсуждения появляются новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и.т.д. Сам К.Левин установил, что объективные показатели продуктивности у демократического и авторитарного стилей одинаковы. Было установлено, что в некоторых случаях авторитарный стиль управления более эффективен, чем демократический.

Было установлено, что оба эти стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель, в зависимости от ситуации и своих личностных качеств, бывает и "демократом" и "диктатором". Таким образом,

эффективность управления не зависит от стиля управления, а это значит, что способ принятия решений не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным или неэффективным вне зависимости от того как, каким образом руководитель принимает решение.

В рамках темы диссертационного исследования объектом изучения являются межличностные конфликты в условиях организационно-управленческой среды. В связи с этим подробнее остановимся на рассмотрении исходных теоретических данных, необходимых для дальнейшего исследования.

Понятие «*организация*», согласно Энциклопедическому словарю, определяется как: 1) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур; 2) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 3) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию между частями целого. Исходя из ряда признаков организации как социального института, С.М. Емельянов дает следующее определение: «*Организация* - это социальная группа, объединяющая на основе общей цели людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели». В.А. Спивак определяет понятие «организация» как развивающуюся динамическую систему, имеющую живую природу.

Профессиональная образовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) по программам профессионального обучения.

Профилактика межличностных конфликтов в профессиональном образовании – это деятельность руководителя по предотвращению острых

конфликтных ситуаций, созданию условий для лучшего самочувствия сотрудников организации, реализации комплекса мер по улучшению взаимоотношений в коллективе, позволяющая профессиональной образовательной организации оптимально использовать возможности, внутренний потенциал и оставаться устойчивой к угрозам внешнего окружения.

Таким образом, анализ педагогической и управленческой литературы в различных теориях позволил нам сформулировать авторское понятие профилактики межличностных конфликтов в профессиональном образовании как комплексное, системное понятие, включающее совокупность взаимосвязанных компонентов, отражающий общий результат управленческого воздействия на жизнедеятельность общности, которое оценивается через соответствие достигнутых результатов целям, поставленным обществом и соотношению использованных ресурсов к полученным результатам.

1.2. Современные направления деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в педагогике и менеджменте

В арсенале современной конфликтологии, кроме способов борьбы с конфликтными ситуациями по факту, имеется множество эффективных методик для предупреждения конфликтов, профилактики их возникновения и развития.

Предотвращение возникновения конфликта - это комплекс мероприятий, направленных на оттягивание или недопущения его возникновения, а также на снижение деструктивного влияния последствий конфликта на различные стороны социальной системы.

Стратегия предотвращения конфликтов включает в себя систему конкретных действий, совокупность этапов и методов управления

конкретными процессами противоречивых взаимоотношений общественных субъектов [3, 13].

Различают этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, а также предотвращения раннего и опережающего их решения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта и ограничения его негативного влияния на интересы оппонентов. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса факторов, детерминирующих конфликт, позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества для реализации совместных интересов. Опережающее разрешения конфликтов, как и раннее предупреждение, означает не что иное, как согласование позиций и интересов оппонентов в пространстве социального единства, достижения согласия по более важным вопросам общественной жизни [6].

Профилактика конфликтов - это вид управленческой деятельности, которая заключается в своевременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким образом возможности их возникновения или деструктивного решения в будущем. Это такая организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними [36, с. 331].

Профилактику конфликтов разделяют на первичную и вторичную. Первичная профилактика заключается в психологическом образовании возможных участников конфликта. Вторичную профилактику связано с проведением непосредственной работы по снижению уровня напряженности в конфликтных группах. При этом стоит учитывать и анализировать конфликтогены, то есть все то, что может вызвать конфликт (слово, действие или бездействие, невербальные проявления и т.п.). Основными конфликтогенами являются угрозы, приказы, неконструктивная критика, оскорбления, проявление агрессивности, эгоизм, сокрытие информации,

ложь и др. В ответ на них обычно применяются аналогичные по силе или даже сильнее конфликтогены. Повышение психологической культуры и психологической образования способствуют предотвращению агрессивности вероятных участников конфликтов, психологического давления и конфликтогенности общения.

Успех профилактики и предупреждения конфликтов определяется рядом предпосылок [36, с. 331]:

- знанием общих принципов управления в организации и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причины, виды и этапы развития;
- глубиной анализа на теоретической основе конкретной передконфликтной ситуации, что в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;
- мера соответствия избранных методов корректировки опасной возникшей ситуации ее конкретному содержанию; это соответствие зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения использовать свой опыт и интуицию.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло [36, с. 332-333].

Это препятствие имеет психологическую природу и связана с такой личной чертой человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно любые попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как проявление стремления ограничить их независимость и свободу.

Это связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное (в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников).

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, установленных: 1) психологическими, 2) моральными и 3) правовыми требованиями к управлению человеческими взаимоотношениями. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы (например, разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, разрушение трудовой группы).

Профилактика конфликта представляет собой воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, а также на его участников и на используемые ими ресурсы.

Технология предупреждения конфликтов - это совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых устраняются имеющиеся противоречия [3, 34].

Влиять на предконфликтную ситуацию можно двумя путями:

- влиять на свое поведение и изменить свое отношение к проблеме;
- влиять на поведение оппонента.

Иерархия причин конфликта.

Существует очень много причин снижения качества управления конфликтами. Среди них есть три главных [3, с. 439-441].

Первая причина - низкое качество обоснования управленческих решений. Попробуем вспомнить десять любых известных нам решений различного масштаба, начиная от наших собственных решений и заканчивая решениями по управлению экономикой страны. Оценивая их качество, мы убеждаемся, что много решений есть или практически не обоснованными, или же обоснованными, но плохо.

Часто дается неглубокая и неполная характеристика объекта управления, то есть описательная модель, а потом сразу предлагается система мероприятий относительно управления. Причем технология их введения не только не раскрывается, но и не затрагивается. Получается, что из пяти моделей, которые необходимо подробно или хотя бы быстро отработать, три вообще не рассматриваются, а две разрабатываются не в полном объеме. Вместе с тем, минимум 50 % из того, что руководители сегодня не делают обосновывая управленческие решения, они вполне могли бы делать, не тратя дополнительно ничего, кроме собственной добросовестности и тщательности.

Вторая причина - выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами. Человек, его состояние, перспективы развития, способы создания для нее нормальных условий жизнедеятельности, формирования заинтересованности в качественной работе - обо всем этом в стране продолжают говорить. Однако, к сожалению, еще явно недостаточно делается для воплощения такого подхода в жизни. Руководители разных уровней все еще плохо понимают, что не поставив в процессе подготовки управленческого решения на первое место человека, трудно рассчитывать на достижение каких-либо целей, потому что всякое дело делается не только машинами, а прежде всего людьми.

Один из выходов из сложившейся ситуации, заключается в гуманитаризации технического образования, повышении качества преподавания общественно-научных дисциплин, в более широком

привлечении к управлению специалистов-гуманитариев, в быстром развитии отечественной теории управления, конфликтологии.

Третья причина - волюнтаризм, свойственный довольно значительном количестве отечественных руководителей. Он проявляется, во-первых, в принятии решений о радикальных преобразованиях тех объектов, явлений, систем, которые недостаточно хорошо изучены. В таких руководителях волевой компонент принятия решения доминирует над информационно-аналитическим. Во-вторых, для волюнтаристского решения характерно игнорирование интересов других людей или социальных групп, которые также являются субъектами или объектами управленческой деятельности. Руководитель волюнтаристского типа абсолютизирует правильность собственных подходов к решению проблемы, не учитывая мнений тех, кто работает вместе с ним. Кроме того, он отстаивает свои личные интересы и интересы приближенной к нему группы в ущерб интересам других работников. Это проявляется в явной несоразмерности качества труда и вознаграждения за труд у различных групп работников. Такие руководители работают меньше, а получают в десятки и сотни раз больше своих сотрудников. Естественно, что волюнтаризм является причиной многих конфликтов всех уровней сложности [3].

Группировка факторов конфликтов по объективно-субъективным признакам.

Факторы конфликтов носят объективно-субъективный характер и могут быть объединены в четыре группы:

- объективные,
- организационно-управленческие,
- социально-психологические,
- личностные [4].

Основными объективными факторами возникновения конфликтов являются: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности; слабая разработанность и использование нормативных

процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ; сам образ жизни, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами; традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.

Основными организационно-управленческими факторами конфликтов: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.

В типичных социально-психологических факторов конфликтов относятся: потеря и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансирована сотрудничество людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разный подход к оценке одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрации и др.

Основными личностными факторами конфликта выступают: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень ожиданий и др.

Направления профилактики и предотвращения конфликтов

Работа и профилактика по предупреждению конфликтов должна проводиться руководителями, ведущими специалистами и членами коллективов, психологами и конфликтологами по следующим основным направлениям [16]:

1. создание объективных условий, оптимизация организационно-управленческих решений (создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников, объективная оценка их трудового вклада, справедливое распределение материальных благ и т. п.);
2. оптимизация организационно-управленческих условий;
3. устранение социально-психологических причин конфликтов;

4. блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Объективные условия чаще всего препятствуют возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций тем, что при их соблюдении у сотрудника меньше раздражающих факторов и больше успокаивающих, настраивающих на работу. К ним можно отнести [2]:

- создание благоприятных условий жизнедеятельности людей (здоровье, благоприятный климат в семье, уважение в обществе, полноценный отдых и материальная обеспеченность);
- необходимость обеспечить нормативную составляющую для решения типичных конфликтных ситуаций, благодаря которым работники смогут уверенно отстаивать свои интересы без развития конфликтной ситуации;
- справедливое и гласное распределение благ;
- успокаивающая материальная среда, окружающая человека (общая обстановка, удобное расположение, освещение, наличие комнатных растений, а также отсутствие раздражающих шумов).

Организационно-управленческие условия подразумевают оптимизацию структуры организации, функциональное и четкое разделение обязанностей, соответствие умений и навыков с требованиями руководителя, а также компетентностью руководителя, которая выражается в принятии оптимальных решений, грамотном и соответствующем стиле управления и разумной оценке результатов [7].

Социально-психологическими причинами являются причины конфликтов, обусловленные непосредственным взаимодействием людей. Каждый человек в своей жизни «играет» определенную роль: мужа (жены), брата (сестры), руководителя, подчиненного и т. п. Если ожидаемая от нее роль соответствует требованиям партнера (или организации, в которой он работает), то противоположная сторона не предъявляет к ней претензий. В то же время человек, в свою очередь, ожидает чего-либо от противоположной стороны. Если и ее ожидания оправдываются, то наблюдается баланс

социальных ролей. В этих условиях основания для конфликта отсутствуют. Нарушение баланса является фактором, который способствует развитию конфликтных отношений. Для сбалансированного социального взаимодействия выделено пять основных балансов, поддерживая которые можно как улучшить, так и ухудшить отношения партнеров. К ним относятся:

- баланс ролей и ролевого взаимодействия (ролевые ожидания партнеров соответствуют реальному распределению ролей);
- баланс взаимозависимости в решениях и действиях (необходимо поддерживать комфортный баланс взаимозависимости, потеря зависимости от партнера или слишком большая зависимость, ограничивающая свободу, могут спровоцировать конфликт). Для профилактики конфликтов необходимо уметь определять, какая степень зависимости противоположной стороны является для него дискомфортной;
- баланс взаимных услуг (люди осознанно или неосознанно фиксируют помощь или услуги, которые они оказали и, которые оказали им, если баланс услуг нарушается, то это приводит к нарушению гармонии);
- баланс ущерба (нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного и межгруппового взаимодействия);
- баланс самооценки и внешней оценки (значительное расхождение самооценки и внешней оценки заставляет человека испытывать определенную степень психологической напряженности и создает почву для возникновения межличностных конфликтов);
- баланс ответственности (если партнер берет на себя слишком большую или слишком малую ответственность, то такая ситуация может привести к напряженности).

Предупреждение и профилактика конфликтов в коллективе во многом зависят также от учета личных качеств персонала (характера, темперамента и т. п.), уровня психологической совместимости работников, соблюдение ими общепринятых норм и правил поведения и т.д.

Управление компетенцией, хотя и является составной частью управленческой деятельности, но выделяется в отдельное направление через его особую важность.

Компетенция лица формируется на основе знаний, навыков и способов общения в коллективе. Этапы компетенции включают обучение человека, активное использование знаний и их устаревания. Для того, чтобы компетенция сотрудников находилась на должном уровне, этими процессами необходимо управлять как на уровне организации (оценки имеющихся ресурсов, их сопоставления с потребностями, принятие решений по достижению необходимого уровня компетенции), так и на уровне отдельной личности (повышение квалификации, улучшение навыков общения и т. п.) [16, с. 287-292]. Управление компетенцией работников способствует сужению объективных зон конфликтов, а, следовательно, предотвращению и профилактике.

Рассмотрим основные инструменты для создания благоприятной обстановки для общения членов коллектива между собой с целью предотвращения конфликтов.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликтов. Ее решение носит комплексный характер и содержит методы социально-психологического, организационно-управленческого и морально-этического характера [36, с. 336-339].

Важнейшими из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, есть такие:

1. Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на привлечение потенциальных конфликтеров в общее дело, в процессе осуществления которого у возможных противников появляется поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно решать имеющиеся проблемы.

2. Метод доброжелательности, или эмпатии, развития способности к сопереживанию и состраданию к другим людям, к пониманию их внутреннего состояния предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, готовность оказать ему практическую поддержку. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о событиях, что происходят, приобретают особо важное значение.

3. Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. В случае возникновения любых разногласий, которые могут спровоцировать конфликт, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение его к нашему достоинству и авторитету.

4. Метод взаимного дополнения предполагает возложение на такие способности партнера, которыми не обладаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работы. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае оказываются очень прочными.

5. Метод недопущения дискриминации людей требует ухода подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше и в каких-либо различий между ними. С точки зрения профилактики конфликтов метод имеет преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство обиды.

6. Метод психологического подъема предполагает, что настроение людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов: юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическую напряженность, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают положительные чувства, взаимные симпатии и создают морально-психологическую атмосферу в организации, что предотвращает возникновение конфликтов.

Предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения возникновения конфликтов.

Одной из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, является принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих. Принятие обоснованных управленческих решений - важнейшее условие предотвращения конфликтов всех уровней[3, 7, 15, 40].

Рассмотрим этапы подготовки и принятия управленческого решения, типичные ошибки, допускаемые при этом [3, с. 425-439].

Прежде чем управлять, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления. Первым этапом подготовки управленческого решения является построение информационной модели актуального состояния объекта управления. Такая модель называется описательной, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии находится объект управления. Информационная модель, описывающая текущее состояние объекта управления, позволяет ответить на вопрос: «Что есть?».

Смысл заключается в том, чтобы полученная информация объективно отражала как положительные, так и отрицательные моменты в его состоянии. Чем больше степень искажения соотношения позитивных и негативных моментов в состоянии объекта управления, тем менее эффективным является управленческое решение, то есть оно будет более конфликтогенным [3].

Во-вторых, для принятия эффективного управленческого решения важно выявить тенденции развития объекта управления к этому времени. Если же мы не определили тенденций, наше решение будет несовершенным даже тогда, когда всю остальную работу по его подготовке будет проделана добросовестно.

На втором этапе подготовки решения мы даем ответ на вопрос: почему, по каким причинам объект управления находится в таком состоянии? Эта модель называется пояснительной и позволяет ответить на вопрос: «Почему так?»

Определяя причины положения дел, важно вскрыть их систему, определить ключевые, главные и второстепенные. Во время обоснования управленческого решения важно уметь не только определить ключевые, главные и второстепенные факторы. Необходимо трезво оценить, на какие из них мы сможем влиять наиболее существенно.

Прежде чем принимать управленческое решение, необходимо сделать прогноз развития объекта управления. Это третий этап обоснования управленческого решения. Мысленно представив и оценив возможные варианты развития объекта управления в будущем, мы тем самым строим прогностическую модель. Она позволяет ответить на вопрос: «Что будет?». Причем прогноз осуществляется при условии, что мы не вмешиваемся в развитие объекта управления, и имеющиеся тенденции развития сохраняются в будущем.

Прогноз должен предполагать три основных варианта будущих изменений в объекте управления:

- будущее за условия наиболее неблагоприятного стечения обстоятельств - возможен худший вариант;
- возможен лучший вариант развития событий;
- наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Прежде чем принимать решение, необходимо ответить еще на один вопрос. Необходимо достаточно ясно представить, чего же мы хотим, до какого состояния необходимо привести объект управления. Этот четвертый этап подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: «Чего хотим?».

В определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), промежуточных (оперативных) и ближайших (тактических). Уже сам процесс обдумывания каждой цели помогает руководителю более глубоко и всесторонне понять, к какой ближайшей и перспективной цели поведут действия.

Необходимо выработать ясные критерии достижения целей всех трех уровней. Без таких критериев трудно определить, движемся ли мы к поставленной цели, идем в обратном направлении.

Наконец, после того как мы определились с целями руководства, осознали, что мы хотим, можно принимать управленческое решение. Оно должно дать ответ на вопрос: «Что делать?». Построение управленческой модели является пятым этапом в процессе подготовки и принятия решения. Планируется система мероприятий, они соглашаются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Шестым этапом в принятии управленческого решения является ответ на вопрос: «Как делать?»

Еще одним моментом, на который крайне желательно обращать внимание, является необходимость прогноза возможных ближайших и перспективных последствий (особенно негативных) принятых решений.

Оценивая состояние дел в организации, необходимо прежде всего определить состояние людей, которые в ней работают, их количество и

качество. Важно оценить их профессиональную подготовку, моральные качества, цели и интересы, выявить социальные группы и характер взаимоотношений как внутри групп, так и между ними, определить групповые интересы и т. д. Если не ставить одной из важнейших целей управления организации совершенствование людей, которые в ней работают, то в конечном итоге такое управление и такая организация неизбежно окажутся неэффективными.

Ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Главное - должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при надлежащей качества управления самим процессом деятельности организация является фактически «обреченной» на успех.

Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается. В процессе реализации решения часто возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения. Воплощение решения в жизнь - это седьмой, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности.

Восьмой этап - оценка результатов деятельности. Следующий (девятый) этап - это принятие решения на продолжение или прекращение деятельности. Десятый, последний, этап - обобщение полученного опыта. Это также самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте является практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя.

Таким образом, обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками, коллективами - это важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Разберем разработку способов достижения бесконфликтных взаимоотношений работников в процессе трудовой деятельности.

Для управления конфликтом наиболее рациональным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта [16].

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять и исправить ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом следует уметь управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Конфликт - это сигнал о том, что произошло что-то негативное в процессе общения между людьми или появились какие-то существенные разногласия [13, с. 180].

Благодаря теоретическому анализу были выявлены наиболее эффективные условия для профилактики межличностных конфликтов:

1. Первостепенный фактор – это теоретическая подкованность в сфере конфликтологии руководителей и самих рабочих. Ведь для того, чтобы предупредить конфликт руководителю необходимо заблаговременно распознать, устранить или ослабить конфликтогенные факторы, а также желательно минимизировать возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем [5]. В каждом отдельном случае предконфликтная ситуация требует индивидуального подхода, особого комплекса методов и средств по ее улаживанию, а также умения опереться на свой опыт и интуицию.

2. Положительный климат в коллективе. Для того, чтобы сплотить коллектив и укрепить дружеские отношения сотрудников могут быть использованы следующие методы:

- метод согласия. Проведение мероприятий, которые нацелены на вовлечение партнеров в общее дело. В ходе проведения они лучше узнают друг друга, у них появляются общие интересы, они привыкают к совместной работе и учатся решать возникающие проблемы[3];

- метод эмпатии. Метод помогает развить способность к сопереживанию и готовности оказать поддержку и практическую помощь в работе.
- метод сохранения уважения к партнеру. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету.
- метод взаимного дополнения. Во время сотрудничества идеально опираться на сильные способности одного сотрудника, которыми не обладает второй. Этот метод учитывает не только способности, но и недостатки сотрудников, что в свою очередь помогает плодотворнее вести процесс работы, а также укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, следовательно, помогает избежать конфликтов.
- метод недопущения дискриминации людей. Этим методом предусмотрено полное отсутствие превосходства и выделения одного из партнеров, благодаря ему в практике управления часто используют элементы уравнительного материального поощрения для всех работников фирмы [4]. С точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения позволяет избежать появления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противостояние.

3. Нормы этики в организации. Пунктуальность является одним из наиболее важных качеств любого человека. Почти в каждой фирме или организации опоздание является недопустимым, к тому же, часто воспринимается партнерами как знак неуважения и пренебрежения партнерскими отношениями. При непредвиденных обстоятельствах необходимо заранее сообщить о том, что вы задержитесь. Также данное правило относится и к соблюдению установленных сроков выполнения работы. Для того, чтобы избежать опозданий и задержек, необходимо просчитывать время на выполнение работы с запасом. Многие считают пунктуальность важнейшим требованием делового этикета. Наряду с этим

качеством стоят такие как доброжелательность и приветливость. Основными зачинщиками конфликтов являются люди, которые уверены в существовании двух мнений: своего и неправильного. Эти основные правила деловой этики служат предпосылкой для формирования атмосферы сотрудничества, благодаря которой не происходят деструктивные конфликты.

4. Услуги специалистов. Как правило, для профилактики и решения конфликтов можно нанять одного или несколько специалистов в этой области. Существование конфликтологического кабинета существенно снизит риски деструктивного развития конфликта и позволит сотрудникам в любое время обратиться за помощью к квалифицированному профессионалу. В качестве специалиста, можно выбрать психолога, медиатора, или конфликтолога.

В совокупности все эти факторы и грамотная работа руководителя минимизируют вспышки конфликтных ситуаций в коллективе, создается дружественная атмосфера, что, в свою очередь, наладит и усовершенствует рабочий процесс. При отсутствии конфликтов и негативных последствий повысится уверенность и работоспособность сотрудников. Совместная работа, активное и грамотное включение всех кадров в рабочий процесс поднимет рабочий дух и сплотит коллектив.

Комплекс педагогических условий будет являться фактором повышения эффективности профилактики межличностных конфликтов, если: разработанный комплекс будет осуществляться как целостное образование во взаимосвязи и интегрированности элементов, составляющих ее сущность, а также использования последних научных разработок в области педагогического и стратегического менеджмента.

Таким образом, анализ исследований привели нас к тому, что комплекс педагогических условий эффективной профилактики конфликтов в ПОО в современных тенденциях модернизации всей экономики образования должен реализовать неизменную целостность условий управления с постоянной интеграцией в них стратегии такой эффективной профилактики, которая

может быть гибкой, легко адаптироваться и интегрироваться для достижения одновременно и управленческой эффективности и педагогической:

1) целевая педагогическая и управленческая эффективность (соответствие потенциальных возможностей и интегрированных стратегий);

2) ресурсная педагогическая и управленческая эффективность (сравнение в хронологии затраченных ресурсов в ходе реализации стратегий координационной деятельности и полученных результатов);

3) результаты управленческой эффективности (экономический и организационный порядок профилактики конфликтов и её технологический инструментарий) для подкрепления дальнейших решений по управленческому процессу.

Именно такие интегральные характеристики помогут нам в дальнейшем структурировать комплекс оптимальных педагогических условий эффективной профилактики конфликтов и доказать, что путь нашей гипотезы верен, когда одновременно достигается и педагогическая, и управленческая эффективность.

1.3. Педагогические условия деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации

Выделенные в теоретическом анализе и практически обоснованные нами первоначально эффективные условия профилактики межличностных конфликтов в ПОО были взяты нами за основу исследуемого нами комплекса. В эту основу вошли такие условия управленческого и педагогического процесса как:

1) обеспечение благоприятного социально-психологического климата (работа с психологом, проверка на аппарате, проведение мероприятий, нацеленных на сплочение коллектива и др.);

2) использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности, которая включает: вооружение сотрудников ПОО необходимыми знаниями по теории конфликтов, раздельное поэтапное формирование навыков и умений с последующим их комплексированием, оказание индивидуальной помощи в период закрепления на практике приобретенных знаний, навыков и умений по разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами, проведение социально-психологических тренингов;

3) разработка нормативно-правовой основы базы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда (усовершенствование критериев оценки результатов профессиональной деятельности, использование различных форм поощрения, четкое определение прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей).

Для создания оптимального комплекса педагогических условий эффективной профилактики конфликтов в ПОО нами была выполнена следующая последовательность исследовательских действий:

1) выявлены основные педагогические условия, причастные к достижению цели, сделан их анализ, определены степени причастности, проведена оптимизация этих условий в комплексе;

2) выбраны результаты-мероприятия, доказывающие педагогическую и управленческую эффективность каждого условия;

3) в практико-исследовательской деятельности была проведена экспериментальная проверка каждого условия, его результатов и интегральных характеристик с тем, чтобы увидеть одновременно и педагогическую и управленческую эффективность для каждой миссии ПОО.

Процесс оптимизации в нашем исследовании включал несколько этапов:

1. Изучение теоретических основ моделирования как метода педагогического исследования, ознакомление с существующими моделями, разработанными авторами других диссертационных исследований.

2. Построение первоначальной (пробной) модели реализации комплекса педагогических условий эффективной профилактики межличностных конфликтов в ПОО с учетом показателей управленческой и педагогической эффективности.

3. Внедрение комплекса в управленческий и педагогический процессы ПОО.

4. Оптимизация полученного комплекса к условиям ПОО, его корректировка и совершенствование.

5. В ходе экспериментальной работы мы разработали требования, которым должен отвечать оптимальный комплекс педагогических условий эффективной профилактики межличностных конфликтов в ПОО.

6. Разработанный комплекс будет осуществляться как целостное образование во взаимосвязи и интегрированности элементов, составляющих ее сущность.

7. Содержание и механизм реализации организационных функций будут осуществляться с позиции эффективности профилактики конфликтов, т.е. влияние организационной структуры по миссиям ПОО на достижении основных их целей.

8. Определение содержания всех элементов профилактики конфликтов и сопоставления их содержания между собой.

9. Выделение форм, методов и средств реализации всех элементов профилактики конфликтов и сопоставление их между собой с целями и задачами профилактики межличностных конфликтов в ПОО.

Для системного исследования эффективности профилактики конфликтов в ПОО мы остановились на функционально-структурном квалитетическом подходе. С точки зрения данного подхода каждую функцию профилактики межличностных конфликтов в ПОО целесообразно

оценивать с точки зрения качества созданных условий и объема затраченных ресурсов, качества полученных результатов и т.п. В предложенной структурной модели критерии выступают индикативными показателями единой основы, оценивающей разные функции профилактики конфликтов в ПОО.

В ходе диссертационного исследования мы разработали требования, которым должна отвечать модель эффективной профилактики межличностных конфликтов в ПОО в условиях рыночной экономики с учетом разработанного комплекса условий:

1) обеспечение благоприятного социально-психологического климата (работа с психологом, проверка на аппарате, проведение мероприятий, нацеленных на сплочение коллектива и др.);

2) использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности, которая включает: вооружение сотрудников ПОО необходимыми знаниями по теории конфликтов, отдельное поэтапное формирование навыков и умений с последующим их комплексированием, оказание индивидуальной помощи в период закрепления на практике приобретенных знаний, навыков и умений по разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами, проведение социально-психологических тренингов;

3) разработка нормативно-правовой основы базы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда (усовершенствование критериев оценки результатов профессиональной деятельности, использование различных форм поощрения, четкое определение прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей).

Мы определили, что целостному процессу профилактики межличностных конфликтов в ПОО в условиях рыночной экономики и

модернизации образования присуще внутреннее единство именно этих педагогических условий, их гармоническое взаимодействие по реализации стратегической цели.

Из ранее констатированного мы сделали выводы, что эффективность профилактики конфликтов имеет следующие интегральные характеристики:

1) целевая эффективность (соответствие потенциальных возможностей и поставленных целей);

2) ресурсная эффективность (сравнение в хронологии затраченных ресурсов и полученных результатов);

3) технологическая эффективность профилактики конфликтов (его технологический инструментарий).

В своем исследовании мы рассмотрели каждое условие педагогической эффективности.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод, что он представляет собой полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива. Специфика его состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику психических состояний всех членов коллектива. Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требует от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения. Эмоции одного члена группы определенным образом мотивируют поведение других членов.

Структура психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Через общественные отношения раскрывается социальное содержание личных отношений людей в коллективе. Это производственные, политические, правовые, этические, эстетические отношения. Межличностные отношения – это организационно-

технологические взаимодействия, статусно-ролевая взаимосвязь, административно-психологическое взаимовлияние, эмоционально-логическое взаимопознание. Они возникают на основе предметно-практической деятельности коллектива, задаются материально-техническими, организационно-управленческими и другими условиями его жизнедеятельности. Единство содержания общественных и межличностных отношений предстает в виде взаимоотношений людей (сотрудничества, соревнования, сплоченности, совместимости, дружбы, согласия), а также в виде качеств личности, от которых зависят психологические особенности общения людей в коллективе (В.В. Бойко) [21].

Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе являются формы обращения как средства вербального общения. Преобладание каких-либо одних форм обращения: приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений или советов характеризует особенности взаимоотношений в коллективе и, тем самым, служит показателем психологического климата. Изучение коммуникативных связей в коллективе по числу и направленности контактов, по их содержанию свидетельствует о состоянии взаимоотношений в нем. Неблагополучное развитие взаимоотношений приводит к постепенному обособлению отдельных членов коллектива, сокращению числа контактов в нем, к преобладанию опосредованных способов связи, к нарушению обратной связи между участниками деятельности. Таким образом, коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей психологического климата.

Психологическое самочувствие и настроение, характеризующее психическое состояние людей, свидетельствует о качестве психологического климата в коллективе. Самооценка, самочувствие и настроение – это социально-психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе.

Они выступают как субъективные формы проявления психологического климата.

Основными факторами формирования социально-психологического климата являются следующие:

- характер производственных отношений того общества, составной частью которого является коллектив;
- содержание, организация и условия трудовой деятельности;
- особенности работы органов управления и самоуправления;
- характер руководства;
- степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы;
- социально-демографические, психологические, половозрастные особенности группы и т.д.

От состояния социально-психологического климата зависит эффективность групповой деятельности.

Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройства, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

По-своему значению психологический климат близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами группы. Сплоченность коллектива складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива.

Конфликтологическая компетентность — одно из важнейших качеств, которое должен приобрести и иметь современный руководитель, а также преподаватели. Знание конфликтологии, умение улаживать и управлять конфликтом, успешно вести переговоры, достигать соглашения в условиях совместной деятельности есть неременная составляющая подготовки руководителя и преподавателя и чрезвычайно значимая область правового и гражданского образования. Знания, умения и навыки, имеющие отношение к конфликтной компетентности, стремление и приверженность к использованию ненасильственных способов разрешения конфликтов важны практически для всех активных участников гражданских отношений, особенно для тех, чья деятельность носит общественный характер, например, для политиков, юристов, преподавателей.

Формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников необходимо реализовывать в рамках системы повышения квалификации персонала организации. Стратегическим направлением реализации технологии формирования конфликтологической компетентности должно выступать создание организационных условий для профессионального развития руководителей и работников. Руководителям следует понимать, что формальный перенос вузовской методики обучения организационной конфликтологии студентов в вузе, в практику конфликтологической подготовки руководителей и работников не может быть осуществлен в силу возрастных, социальных и индивидуально-личностных особенностей профессиональной аудитории руководителей и работников.

В процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации (взрослой аудитории) руководителям рекомендуется использовать следующие группы методов:

- методы создания положительной учебной мотивации (учет личных, профессиональных достижений, формирование комфортных условий образовательной среды, использование методов межпоколенческого обучения и др.);
- методы организации интерактивной познавательной и практической деятельности слушателей (дискуссии, беседы, психологические тренинги, показ презентаций и кинофильмов, с последующим их обсуждением, ролевые и деловые игры, творческие конкурсы, группы самообучения и взаимопомощи и др.);
- методы развития личной образовательной среды обучения (привлечение личного биографического опыта работников и др.).

Формирование конфликтологической компетентности руководителей предполагает развитие понятия потенциал индивидуально-личностного развития коллектива в процессе конфликтологической подготовки [4]. Уровень сформированности данных компонентов готовности руководителей и работников к конструктивному разрешению конфликтов руководители могут проверить в рамках проводимых курсов повышения квалификации, тренингов, в ходе опросов и анкетирования.

Эффективной организационной формой процесса формирования конфликтологической компетентности руководителей и всех категорий персонала являются тренинги (обучающие, корпоративные, видеотренинги, тренинги инновационной направленности и др.). Ключевыми функциями обучающих тренингов в организации являются: диагностическая, обучающая, командообразования, психотерапевтическая. Руководителю необходимо предварительно решить ряд следующих задач: продумать алгоритм проведения тренингов; разработать механизм разработки программ

тренингов; сформулировать тактические и стратегические цели обучения; сформировать комплекс разнообразных конфликтологических заданий в зависимости от целей и задач тренинга; смоделировать механизм изменений в процессе тренингового обучения; осуществлять дотрениговую подготовку и пост-тренинговое сопровождение.

Социально-экономическими результатами систематического проведения в организации обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической компетентности руководителей и персонала организации, могут являться:

- совершенствование кадровой политики организации;
- осуществление мониторинга угроз жизненно важным интересам организации, направленного на обеспечение кадровой безопасности;
- повышение управленческой культуры руководителя;
- повышение производительности труда персонала;
- разработка регламентации норм и правил разрешения конфликтов;
- разработка организационных мер по поддержанию психологического здоровья персонала;
- рационализация режима труда и отдыха персонала;
- обеспечение соблюдения принципов этического кодекса организации;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей и т. д.

Участие руководителей и всех работников организации в обучающих тренингах, направленных на формирование конфликтологической компетентности, позволяет осуществлять своевременную профилактику деструктивных конфликтных столкновений, формировать благоприятный

морально-психологический климат, создавать эффективный кадровый резерв организации.

Профилактика, или предупреждение, деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных мотивов.

Определение видов связи в организационной структуре управления. Разработка организационных структур управления предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями. Только в этом случае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу

распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий является частой причиной возникновения конфликтной ситуации.

Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Любая профессиональная деятельность в рамках организации предполагает, что исполнитель наделен служебными обязанностями по своей должности (или рабочему месту), соответствующими ей правами и ответственностью за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами. Ответственность сотрудника предполагает неукоснительное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя.

Эффективное управление мотивацией предполагает открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов. Частным проявлением открытой информационной системы является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями структуры управления.

Анализ конфликтов во взаимоотношениях педагогических коллективов показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотруднику отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям относятся: унижение руководителем (коллегой) личного достоинства; определение размеров учебной нагрузки и заработной платы; назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов; перевод преподавателя на новую должность; увольнение и др.

Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления. Делегирование полномочий — это передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. Поспешное и неподготовленное применение метода делегирования чревато серьезными ошибками, приводящими к столкновению интересов различных уровней управления и как следствие — к возникновению конфликтной ситуации. При использовании делегирования полномочий, а также в более широком смысле при передаче поручений следует неукоснительно выполнять некоторые правила, выработанные в результате положительного опыта менеджмента и управления персоналом.

Использование различных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.);
- бонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом, с

учетом специальных факторов, например результатов последних оценок персонала, стажа работы в организации, возраста сотрудника и т.п.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала о всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т.п.;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- моральное поощрение персонала;
- проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т.п.).

Следует отметить два момента, существенных для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов. С одной стороны, вышеназванные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимосвязи. С другой — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

К объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение этих благ. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, то число и острота конфликтов,

связанных с этой проблемой, заметно сократятся. Справедливое распределение нематериальных благ основано на оценке результатов деятельности преподавателей.

Ресурсная эффективность

Внешняя окружающая среда включает в себя широкий диапазон экономических, социальных, политических и технологических факторов, которые влияют на принятие решений и деятельность предприятия. Однако для большинства стратегических решений ядром внешней окружающей среды предприятия является отрасль. Задача стратегии предприятия состоит в том, чтобы установить каким образом предприятие воспользуется своими ресурсами в пределах этой отрасли и как организует себя, чтобы внедрить эту стратегию. Вот почему последним научным достижением в управлении предприятием в экономической теории является современный стратегический анализ. В зарубежных исследованиях Р. Гранта, А. Чандлера и др. уже раскрыта целая эволюция стратегического менеджмента, которая привела к стратегическому анализу: «В устойчивой окружающей среде 1960-х годов стратегия бизнеса была связана с детальными планами. В условиях беспокойной внешней среды последних десятилетий стратегия стала уделять гораздо больше внимания общим направлениям деятельности всего предприятия. В результате, осуществляя стратегическое планирование компании стали делать акцент на миссии, видении, принципах бизнеса и целях деятельности, а не на конкретных действиях. В этом главную роль играет стратегический анализ. Большая изменчивость способствует гибкости, быстрому реагированию и умению использовать предоставляющиеся возможности».

Вышеуказанные показатели могут быть как качественными, так и количественными, полученные при анализе педагогического и управленческого процесса с использованием методов наблюдения, интервьюирования, анкетирования, педагогической и психологической диагностики, экспертизы документов управленческой и образовательной

деятельности и т.п. Так как на практике существует огромное множество грамотно отработанных вышеприведенных методов, то мы не увидели смысла приводить их в нашей диссертации или разрабатывать для данного пункта какие-либо новые схемы, формулы, тесты и т.д. У каждого руководителя и психолога есть свой грамотно сложенный инструментарий в этом направлении.

Технологическая эффективность профилактики конфликтов (его технологический инструментарий) метод сбалансированной системы показателей (разработан Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном) – инструментарий, обеспечивающий взаимодействие стратегических и финансовых целей и транслирующего эти цели в рабочие задачи, увязанные с определенными требованиями всех субъектов деятельности и функциональных подразделений.

Таким образом, социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности. Обеспечивается благоприятный социально-психологический климат путем работы с психологом, психологических тренингов, проверка на аппарате и др.

Конфликтная компетентность руководителя и сотрудников ПОО выступает интегративной характеристикой профессионально-педагогической подготовки и представляет собой динамическое структурно-уровневое образование, отражающее единство содержательного, деятельного и личностного компонентов.

Использование комплексной методики обучения для руководителей и преподавателей включает в себя: вооружение сотрудников ПОО необходимыми знаниями по теории конфликтов, отдельное поэтапное формирование навыков и умений с последующим их комплексированием, оказание индивидуальной помощи в период закрепления на практике приобретенных знаний, навыков и умений по разрешению предконфликтных

ситуаций неконфликтными способами, проведение социально-психологических тренингов.

Конечная цель реализации комплекса – эффективность профилактики межличностных конфликтов с ее интегральными характеристиками:

1) целевая педагогическая и управленческая эффективность (соответствие потенциальных возможностей и интегрированных стратегий);

2) ресурсная педагогическая и управленческая эффективность (сравнение в хронологии затраченных ресурсов в ходе реализации стратегий координационной деятельности и полученных результатов);

3) результаты управленческой эффективности (экономический и организационный порядок управления и его технологический инструментарий) для подкрепления дальнейших решений по управленческому процессу.

Выводы по первой главе

Таким образом, проведя научные исследования в первой главе, мы пришли к следующим выводам.

Межличностный конфликт - это ситуация, при которой возникают противоречия между участниками процесса, обусловленные несовпадением целей, мотивов, позиций и ценностных ориентаций

Профилактика межличностных конфликтов в организации – это деятельность руководителя по предотвращению острых конфликтных ситуаций, созданию условий для лучшего самочувствия сотрудников организации, реализации комплекса мер по улучшению взаимоотношений в коллективе, позволяющая профессиональной образовательной организации оптимально использовать возможности, внутренний потенциал и оставаться устойчивой к угрозам внешнего окружения.

Профилактика межличностных конфликтов в коллективе подразумевает заблаговременное распознавание, устранение или ослабление

конфликтогенных факторов и применение необходимых мер. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно [6]. Предупреждение конфликтов - это создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, а также устранению личностных причин конфликта, что, в свою очередь, помогает создать благоприятные условия для продуктивного рабочего процесса.

Анализ педагогической и управленческой литературы в различных теориях позволил нам сформулировать рабочее определение эффективности профилактики межличностных конфликтов как комплексное, системное понятие, включающее совокупность взаимосвязанных компонентов, отражающий общий результат управленческого воздействия на жизнедеятельность общности, которое оценивается через соответствие достигнутых результатов целям, поставленным обществом и соотношению использованных ресурсов к полученным результатам.

Таким образом, теоретическое исследование проблемы профилактики конфликтов в целом, профилактики конфликтов в системе образования, в том числе профессионального, позволило нам определить свои позиции:

– учитывая недостаточную разработанность проблемы профилактики конфликтов в теории профессиональной педагогики, мы считаем необходимым экстраполировать некоторые теоретические положения из конфликтологии (в целом), профилактики конфликтов в системе образования в профилактику конфликтов в профессиональной образовательной организации, с учетом специфичности целей, задач, возрастных особенностей учащихся и т.д.;

– структурно-функциональный квалиметрический подход является основой для решения проблем эффективности управления ПОО. Это позволит нам изучить объект исследования под углом зрения внутренних и внешних свойств, связей и условий, которые обусловят его целостность,

устойчивость. А также отследить через индикативные показатели результаты профилактики конфликтов этим объектом;

– целостному процессу профилактики конфликтов в ПОО присуще внутреннее единство составляющих его условий, их гармоническое взаимодействие по реализации детерминантной цели. Отдельные, случайно выбранные, условия не могут существенно повлиять на эффективность того или иного педагогического явления, необходим гибкий, динамично развивающийся комплекс условий, учитывающий развертывание основных образовательных процессов.

Также первая глава диссертации посвящена исследованию эффективности профилактики конфликтов в ПОО на основе реализации выявленного комплекса педагогических условий, анализу и оценке существующих концепций эффективной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО в современных условиях модернизации рыночной экономики и всей экономики образования с указанием важности совершенствования педагогического менеджмента через интеграцию его в стратегический менеджмент на основе разработанного нами структурированного комплекса педагогических условий; а также важности дальнейшей апробации эффективности профилактики межличностных конфликтов через выявленное нами множество значений эффективности.

Исходя из теоретических положений, мы раскрываем критерии и показатели, характеризующие уровень эффективности профилактики межличностных конфликтов в ПОО при реализации выявленного комплекса педагогических условий.

В соответствии с целью и гипотезой исследования были поставлены и решались следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты проблемы профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

2) проанализировать современные подходы к деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в педагогике и менеджменте;

3) выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить педагогические условия совершенствования системы деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

4) провести экспериментальное исследование эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации и проанализировать его результаты.

Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Логика и этапы опытно-экспериментальной работы

В первой главе диссертации, рассматривая теоретические аспекты исследования, мы выявили и теоретически обосновали комплекс педагогических условий эффективной профилактики межличностных конфликтов в ПОО.

Вторая глава диссертации посвящена экспериментальной проверке эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО на основе реализации выявленного комплекса педагогических условий через создание и апробацию модели эффективной профилактики межличностных конфликтов в ПОО, а также – анализу и оценке полученных результатов.

Исходя из теоретических положений, рассмотренных нами в первой главе диссертационного исследования, в данном параграфе мы раскрываем программу опытно-экспериментальной работы, разрабатываем критерии и показатели, характеризующие уровень эффективности профилактики межличностных конфликтов в ПОО при реализации этой модели на основе выявленного комплекса педагогических условий.

Цель опытно-экспериментальной работы мы сформулировали следующим образом: экспериментально проверить комплекс педагогических условий, реализация которого обеспечит эффективную деятельность руководителя по профилактике конфликтов в ПОО., а также выделить и разработать модель управления этим процессом в рамках модернизации образования.

В соответствии с целью и гипотезой исследования были поставлены и решались следующие **задачи**:

1) изучить теоретические аспекты проблемы профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

2) проанализировать современные подходы к деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в педагогике и менеджменте;

3) выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить педагогические условия совершенствования системы деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

4) провести экспериментальное исследование эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации и проанализировать его результаты.

Поставленные задачи определили ход исследования проблемы, которое осуществлялось в несколько этапов с 2016 по 2018 годы на базе Автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Учебный автомобильный центр» города Чебаркуль. Была организована экспериментальная группа. Участниками явились педагоги в количестве 20 человек, из которых 10 женщин и 10 мужчин. Это люди с разным опытом работы, квалификацией, стажем работы и курсовой переподготовкой. На каждом этапе в зависимости от решаемых задач применялись соответствующие методы исследования: теоретический анализ философской, социологической, психолого-педагогической литературы и других научных источников и нормативно-правовых документов по теме исследования, метод экспертных оценок, анкетирование, беседа, наблюдение, пооперационный и поэлементный анализ, изучение и анализ управленческой и педагогической документации, моделирование, педагогический и

организационный эксперимент, методы математической статистики и другие методы исследования.

Этапы экспериментальной работы

1 этап – подготовительно-организационный представлял собой анализ существующих авторских образовательных систем, поиск и апробирование собственной системы профилактики конфликтов. На этом этапе нами был выполнен обширный анализ философской, социологической, психолого-педагогической, экономической литературы. Это позволило нам разработать методологические основы концепции системы профилактики конфликтов, подготовить правовую основу и внедрить данную концепцию в нашу педагогическую практику.

2 этап – этап становления и реализации программы. Он представлял собой инновационную деятельность по профилактике конфликтов. На этом этапе были подготовлены основные документы, регламентирующие деятельность руководителя ПОО по профилактике межличностных конфликтов. В теоретическом аспекте работа над темой исследования заключалась в определении существующих подходов к решению проблемы профилактики конфликтов в ПОО. Проводилось изучение состояния функций деятельности руководителя в ПОО на основе вопросов по совершенствованию профилактики конфликтов с учетом специфики развития ПОО, анкетирование, беседы с сотрудниками ПОО, наблюдения, изучение документации. На этом этапе проводилось изучение особенностей поведения среди сотрудников учреждения, а также сравнивались стратегии поведения в конфликте сотрудников мужчин и сотрудников женщин, с помощью комплексной программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

3 этап был посвящен анализу и обработке данных, поиску дополнительных педагогических условий. Отрабатывалось оптимальное обеспечение профилактики конфликтов через уточнение основных компонентов будущей модели эффективной деятельности руководителя по

профилактике конфликтов в ПОО в соответствии с выделенными условиями. На третьем этапе полученные результаты подвергались математической обработке и интерпретации.

За основу нами была взята комплексная программа "Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе" [Приложение 1]. Авторами программы являются старший преподаватель кафедры ГОУ ВПО "ЧГПУ им. И. Я. Яковлева" факультета ДикПиП Иванова Галина Витальевна и педагог-психолог РГОУ "С/К/ОШ № 2" МО и МП ЧР Иванова Елена Михайловна.

Целью программы является повышение конфликтологической компетентности и создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

Задачи:

1. Проведение информационного занятия "Методы разрешения педагогических конфликтов"
2. Проведение обучающих занятий - тренингов с членами педагогического коллектива.
3. Обеспечение доступной для педагогического коллектива психологической и психотерапевтической помощи.

Таблица 1

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

№	Мероприятия	Участники
1 БЛОК: Ознакомительный.		
1.1.	Доклад "Методы разрешения педагогических конфликтов".	<i>Коллектив педагогов</i>
2 БЛОК: Диагностический.		
2.1.	Метод изучения темперамента педагогов - Тест А. Белова	Коллектив педагогов
2.2.	Тест на определение уровня конфликтности Кноблех – Фальконетт	Коллектив педагогов
2.3.	Экспресс-методика оценки социально -психологического климата в трудовом коллективе (А. С. Михалюк, Л. Ю. Шалыто)	Коллектив педагогов

2.4.	Метод наблюдения	Коллектив педагогов
2.5.	Беседы с педагогами	Инд-но, педагоги
2.6.	Анкета "Стиль поведения в конфликте" (авт. Томас)	Коллектив педагогов
3 БЛОК: Тренинговые занятия		
	Тема: "Знакомство". Задачи: 1. Знакомство с группой 2. Исследование членами группы своих личностных особенностей. 3. Создание условий для раскрепощения участников.	микрогруппы педагогов
3.1.	Тема: "Устранение барьеров эмоционального общения". Задачи: 1. Научить отличать поведение уверенного от неуверенного и агрессивного. 2. Раскрытие интересов участников группы. 3. Эмоциональное раскрепощение.	микрогруппы педагогов
3.2.	Тема: "Стили общения". Задачи: 1. Изучение разных стилей общения. 2. Развитие базовых коммуникативных умений. 3. раскрепощение участников тренинга в группе.	микрогруппы педагогов
3.3.	Тема: "Знакомство с принципами хорошего слушания". Задачи: 1. Выделение принципов хорошего слушания. 2. Развитие навыков восприятия партнёра по общению. 3. Эмоциональное раскрепощение участников тренинговых занятий.	микрогруппы педагогов
3.4.	Тема: "Навыки совместной работы". Задачи: 1. Приобретение опыта совместной работы группы. 2. Поиск новых способов поведения в контактах с людьми. 3. Развитие навыков общения.	микрогруппы педагогов
3.5.	Тема: "Изучение сильных сторон своего характера, помогающим в общении". Задачи: 1. Помощь членам группы раскрыть в себе стороны характера. 2. Изучение использования особенностей своего характера во взаимоотношениях с другими. 3. Определение своих личностных ценностей.	микрогруппы педагогов
3.6.	Заключительное занятие: "Придумывание сказки группой. Проигрывание." Обсуждение сказки, ролей. Подведение итогов тренинговых занятий.	Коллектив педагогов
4 БЛОК: "Итоговая диагностика педагогического коллектива".		
4.1.	Контрольный срез по окончании цикла занятий. Определение динамики взаимоотношений в коллективе.	Коллектив педагогов

ПРИМЕЧАНИЕ:

- Оптимальное количество участников для проведения тренинговых занятий 15 человек, тогда эффект проявляется наиболее ярко. (При большем количестве, всех участников делят на две группы)
- Занятия предлагаемого цикла допускается проводить с различной цикличностью (1, 2, 3 раза в неделю, ежедневно и т.д.)
- Не обязательно придерживаться точного воспроизведения данных занятий при реализации данной программы. Можно менять содержание или тематику, дополнять.

Проведение программы рассчитано на три этапа.

Первый этап заключался в Первичном диагностическом обследовании педагогов, которое проводилось индивидуально и в микрогруппах по 2-4 человека в специализированном кабинете педагога-психолога. В первичной диагностике приняло участие 20 человек.

Цель исследования состояла в том, чтобы определить уровень социально-психологического климата в и провести работу по сплочению членов педагогического коллектива.

При изучении социально-психологического климата в педагогическом коллективе использовались методики, которые были максимально приближены к условиям реальной деятельности педагога, отвечали требованиям надёжности и валидности, а также были приемлемы для педагогов, работающих по разным учебным программам.

В обследовании были использованы следующие методики:

1) Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе (А. С. Михалюк, Л. Ю. Шалыто) позволила определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить приспособление). Эта методика позволяет также оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

2) Методика изучения типа темперамента А.Белова служит для определения преобладающего типа темперамента и выявления представленности в нем свойств других типов. Испытуемому последовательно предъявляются четыре карточки, на каждой из которых написано по 20 свойств, характерных для представителей каждого типа темперамента.

3) Методика, определяющая склонность к внутриличностному конфликту "Тест на конфликтность" (Кноблах-Фальконетт) и оценивающая данный критерий по двум шкалам "эго хватание" и "гармоничность".

4) Методика «Оценка способов реагирования в конфликте» К. Томаса. Методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях. Эта методика позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе сотрудников, стремится ли он к компромиссам, избегает конфликтов или, наоборот, старается обострить их.

5) Тест на определение конфликтности. В тесте использованы диагностические показатели, которые являются наиболее устойчивыми в течение всей жизни человека.

Второй этап - Практический.

На основе полученных, на первом этапе данных, разрабатываются основные меры психологической поддержки. Данный этап из двух блоков:

1 БЛОК: Педагогам предлагается прослушать доклад на тему "Методы разрешения педагогических конфликтов", который состоял из нескольких частей, в частности:

- Понятие конфликта, отличие конфликтной ситуации от конфликта, структура динамика, функции, типология

- Методы и стадии разрешения конфликтов

2 БЛОК: Специально разработанные игры и упражнения на сплочение коллектива. Материал для занятий подобран из различных психологических

источников. Здесь были использованы упражнения на исследование участниками своих личностных особенностей, такие как "Имя и эпитет": "Сделай также как я"; "Скажи мне, кто твой друг"; "Мои сильные стороны" и другие. Среди упражнений на развитие навыков владения собою были следующие: "Заблудившийся рассказчик"; "Цвета эмоций" "Нахал"; "Выдержка" и другие.

На тренинговых занятиях внимание также уделялось развитию навыков совместной работы и стилям общения. Среди упражнений, использованных для этих целей были: "Перевоплощение": "Анабиоз": "Взаимодействие"; "Волшебный карандаш", "Гомеостат". "Резервуар" и т.д.

Занятия проводились в двух группах, созданных из числа педагогов «Учебного автомобильного центра» города Чебаркуля. В каждой группе занимались 10 человек (для проведения оптимальной работы). Группы создавались на основе пожелания самих участников. На отдельных занятиях (Занятие №2, Занятие № 5, Занятие № 8) участники объединялись в одну группу для наиболее эффективного усвоения материала.

Основная цель данного этапа: Организация деятельности по развитию межличностных отношений в педагогическом коллективе.

Таблица 2.

Тематический план занятий «Конфликты и методы разрешений педагогических конфликтов»

Содержание занятия	Задачи занятия	Источники
<p>Занятие 1. ЗНАКОМСТВО</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу.</p> <p>Введение в тему.</p> <p>Работа по теме:</p> <p>1. "Рукопожатие или поклон" (толерантность, уважительное отношение друг к другу)</p>	<p>1. Знакомство с группой</p> <p>2. Исследование членами группы своих личностных особенностей</p> <p>3. Создание условий для раскрепощения участников</p>	<p>1. Е.А. Ливанова "Игра в тренинге", 2007.</p> <p>2.К. Фопель "Сплочённость и толерантность в группе", 2002</p>

Продолжение таблицы 2.

<p>2. "Правда или ложь?" (атмосфера открытости, групповая сплочённость)</p> <p>3. "Лабиринт" (чувство доверия)</p> <p>4. "Пожелания" (создание групповой атмосферы)</p> <p>5. "Компакт - опросы" (повышение уровня общительности)</p> <p><i>Заключение. Рефлексия.</i></p>		<p>3. Вагапова Д. Х. "Риторика в интеллектуальных играх и тренингах", 1999</p> <p>4. Сартан Г. Н. "Психотренинги для учителей и старшеклассников", 1992.</p>
<p>ЗАНЯТИЕ 2. "Устранение барьеров эмоционального общения"</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу.</p> <p>Введение в тему.</p> <p>Работа по теме:</p> <p>1. "Я хочу тебе подарить" (развитие психологического климата)</p> <p>2. "Телепатия" (Невербальное общение)</p> <p>3. "Я на твоём месте" (эмпатия)</p> <p>4. "Зеркало" (развитие психологического климата)</p> <p>5. "Холодный суп" (тренировка стиля поведения)</p> <p>6. "Любящий взгляд" (Невербальное общение)</p> <p><i>Заключение. Рефлексия.</i></p>	<p>1. Научить отличать поведение уверенного от неуверенного и агрессивного</p> <p>2. Раскрытие участников группы</p> <p>3. Эмоциональное раскрепощение</p>	<p>1. Е.И.Рогов "Настольная книга практического психолога" т.2</p> <p>2. Н. Цзен, Ю. Пахомов "Психотренинг: игры и упражнения", 1999.</p> <p>3. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. ред. Петрусинского</p> <p>4. Самоукина "Игры в школе и дома", 1993.</p>
<p>ЗАНЯТИЕ 3. "Стили общения"</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу.</p> <p>Введение в тему.</p> <p>Работа по теме:</p>	<p>1. Изучение разных стилей общения</p> <p>2. Развитие базовых коммуникативных умений</p>	<p>1. Н. Цзен, Ю. Пахомов "Психотренинг: игры и упражнения", 1999.</p>

Продолжение таблицы 2.

<p>1. "Перевоплощение" (самораскрытие, углубление эмоциональных контактов)</p> <p>2. "Анабиоз" (переход от отчуждённости к контакту)</p> <p>3. "Акробат"(овладение способами ведения разговора)</p> <p>4. "Он - эмоция" (ведение конструктивного диалога)</p> <p>5. "Я - эмоция" (самораскрытие)</p> <p>6. "Сложные ситуации" (позиция в общении)</p> <p>7. <i>Заключение. Рефлексия.</i></p>	<p>3. Раскрепощение участников тренинга в гр.</p>	<p>2. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. Ред. Петруссинского 3. Е.А. Ливанова "Игра в тренинге", 2007.</p> <p>4. Вагапова Д. Х. "Риторика в интеллектуальных играх и тренингах", 1999</p>
<p>ЗАНЯТИЕ 4: "Знакомство с принципами хорошего слушания"</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему.</p> <p>Работа по теме:</p> <p>1. "Фокусировка" (навыки саморегуляции)</p> <p>2. "Телепатия" (Невербальное общение)</p> <p>3. "Правда или вымысел" (умение выслушать и понять)</p> <p>4. "Каким я тебя вижу" (умение выслушать собеседника)</p> <p>5. "Мнение обо мне" (ориентировка в условиях общения)</p> <p>6. <i>Заключение. Рефлексия</i></p>	<p>1. Выделение принципов хорошего слушания</p> <p>2. Развитие навыков восприятия партнёров по общению</p> <p>3. Эмоциональное раскрепощение участников</p>	<p>1. Н. Цзен, Ю. Пахомов "Психотренинг: игры и упражнения", 1999.</p> <p>2. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. Ред. Петруссинского 3. Е.А. Ливанова "Игра в тренинге", 2007.</p> <p>4. Вагапова Д. Х. "Риторика в интеллектуальных играх и тренингах", 1999</p>
<p>ЗАНЯТИЕ 5. "Навыки совместной работы"</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему.</p>	<p>1. Приобретение опыта совместной работы группы</p> <p>2. Поиск новых способов поведения в контактах</p>	<p>1. Вагапова Д. Х. "Риторика в интеллектуальных играх и тренингах",</p>

Продолжение таблицы 2.

<p>Работа по теме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Волшебный карандаш" (чувство доверия) 2. "Поставь себя на место другого" (рефлексия) 3. "Гомеостат" (согласованность между членами группы) 4. "Робот" (невербальное общение, общие точки прикосновения) 5. "Учимся понимать друг друга" (взаимопознание) 6. "Резервуар" (понимание собеседника) 7. "Стыковка" (понимание друг друга) 8. <i>Заключение. Рефлексия.</i> 	<p>3. Развитие навыков общения</p>	<p>1999</p> <p>2. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. Ред. Петруссинского</p> <p>3. К. Фопель "Сплочённость и толерантность в группе", 2002</p> <p>4. Сартан Г. Н. "Психотренинги для учителей и старшеклассников", 1992.</p>
<p>ЗАНЯТИЕ 6. "Обучение владению собой"</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему.</p> <p>Работа по теме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Да", значит "Нет" (способы выработки внутреннего контроля) 2. "Обвинение и защита" (способы отработки интонации) 3. "Неожиданный звонок" (способы владения эмоциями) 4. "Нахал" (отработка поведения) 5. "Тумба - Юмба" (способы отработки визуального контакта) 6. "Случай в лифте" (способы отработки визуального контакта) 7. <i>Заключение. Рефлексия</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осознание собственного влияния на людей 2. Овладение навыками высказывания и принятия обратной связи 3. Развитие навыков контроля и уверенности в себе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прутченков Л. С. "Свет мой, зеркальце, скажи", 1996 2. К. Фопель "Сплочённость и толерантность в группе", 2002 3. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. ред. Петруссинского, 1994. 4. Сартан Г. Н. "Психотренинги для учителей и старшеклассников", 1992.

Окончание таблицы 2.

<p>ЗАНЯТИЕ 7. "Изучение сильных сторон своего характера"</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу.</p> <p>Введение в тему.</p> <p>Работа по теме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Имя и эпитет" (самораскрытие) 2. "Коллега - образ" (взаимопознание) 3. "Учимся ценить индивидуальность" 4. "Второй план" (осознание своей позиции в общении) 5. "Пристройка сверху - пристройка снизу" (понимание другого человека) 6. "Назови свои сильные стороны" (сильные стороны характера) 7. <i>Заключение. Рефлексия</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение принципов хорошего слушания 2. Развитие навыков восприятия партнёров по общению 3. Эмоциональное раскрепощение участников 	<p>1.Е.А. Ливанова "Игра в тренинге", 2007.</p> <p>2.К. Фопель "Сплочённость и толерантность в группе", 2002</p> <p>3.Вагапова Д. Х. "Риторика в интеллектуальных играх и тренингах", 1999</p> <p>4.Прутченков А. С. "Свет мой, зеркальце, скажи", 1996</p> <p>5. Сарган Г. И. "Психотренинги для учителей и старшеклассников", 1992.</p>
<p>ЗАНЯТИЕ 8. Играем сказку.</p> <p>Подводим итоги.</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу.</p> <p>Введение в тему.</p> <p>"Сочинение группой сказки. Проигрывание, обсуждение сказки, ролей. Подведение итогов тренинга".</p> <p>Рефлексия.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Овладение навыками работы в коллективе. 2. Овладение навыками высказывания и принятия обратной связи 3. Развитие навыков контроля и уверенности в себе 4. <i>Заключение. Рефлексия</i> 	

Третий этап - Констатирующий.

Данное исследование проводится по окончании тренинговых занятий аналогично первичной диагностике.

Цель данного этапа: Установление различий в отношениях между педагогами до тренинговых занятий и после их проведения.

Для повторного обследования педагогов были использованы те же методики, что и на первом этапе.

Таким образом, психологическое исследование и воздействие на педагогов осуществлялось в экспериментальных группах как органически единый процесс, направленный на определение основ психолого-педагогической диагностики и развитие взаимоотношений между членами педагогического коллектива.

2.2. Апробация комплекса педагогических условий совершенствования деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации

Анализ эффективности профилактики конфликтов отслеживается прежде всего, исходя из понимания администрацией профессиональной образовательной организацией необходимости:

Обеспечение благоприятного социально-психологического климата.

В решении проблемы гармонизации межличностного взаимодействия в педагогическом коллективе, в поддержке здоровой психологической атмосферы не последняя роль принадлежит психологу. Проведенные в организации исследования показали четкую взаимосвязь между психологическим климатом и работоспособностью коллектива. Кроме того, выявилась и взаимосвязь между психологическим климатом и соматическим состоянием педагогов. Чем выше уровень педагогов недовольных администрацией, обучающимися, коллегами, тем больше неуспевающих в

группах, где они работали, а сами педагоги отмечали у себя ухудшение соматического состояния.

В исследовании использовалась методика оценки психологического климата в коллективе по А. С. Михалюку и Л. Ю. Шалыто, «Оценка способов реагирования в конфликте» К. Томаса.

Работа по оптимизации психологического климата в педагогическом коллективе, в нашей ПОО осуществляется через систему социально-психологических занятий: тренинг личностного роста «Познай себя», тренинг коммуникативных умений «Среди людей», фито-терапию, а также через индивидуальные беседы, совместный отдых.

Фито-чаепитие особенно понравилось педагогам. Оказалось, что в коллективе многие сотрудники активно интересуются расслабляющим влиянием многих трав на организм человека, помогающим снять стрессовое напряжение. Такая заинтересованность оказалась той соломинкой, за которую можно было зацепиться в коррекции проблем психологического климата в коллективе. Фито-терапия стала проводиться систематически, педагоги стали активными участниками в проведении мероприятия, стали сами напоминать о занятиях, в ходе которых часто решались острые педагогические вопросы, решались без криков, спокойно.

Исследование проводилось специальным программным обеспечением «Универсальная психодиагностическая система «Мультипсихометр» (версия для автошкол и автопредприятий) предоставляет пользователю удобные программно-методические средства для решения широкого круга практических задач:

- готовые тестовые батареи для тестирования психологических и психофизиологических качеств, определяющих успешность обучения в автошколе и последующего практического вождения;
- специальные тестовые батареи для прогнозирования успешности деятельности отдельных категорий водителей-профессионалов;

- возможность формирования собственных (пользовательских) тестовых батарей для решения специальных задач;
- оперативный контроль за ходом выполнения тестовых заданий, исключающий получение некорректных данных;
- многопараметрическая оценка результатов выполнения отдельных тестов сочетается с интегральной, легко интерпретируемой оценкой результатов выполнения тестовой батареи;
- автоматизация подготовки к проведению группового бланкового обследования, быстрая (до 5 бл./мин.) обработка тестовых бланков в интересах повышения пропускной способности тестирования;
- сохранение результатов тестирования в базе психодиагностических данных;
- обширный комплекс методов анализа массивов психодиагностических данных (стандартизация, расчет тестовых норм, рейтингов, дескриптивная статистика и др.);
- разграничение уровня доступа к системе, обеспечивающее необходимую конфиденциальность персональных данных.

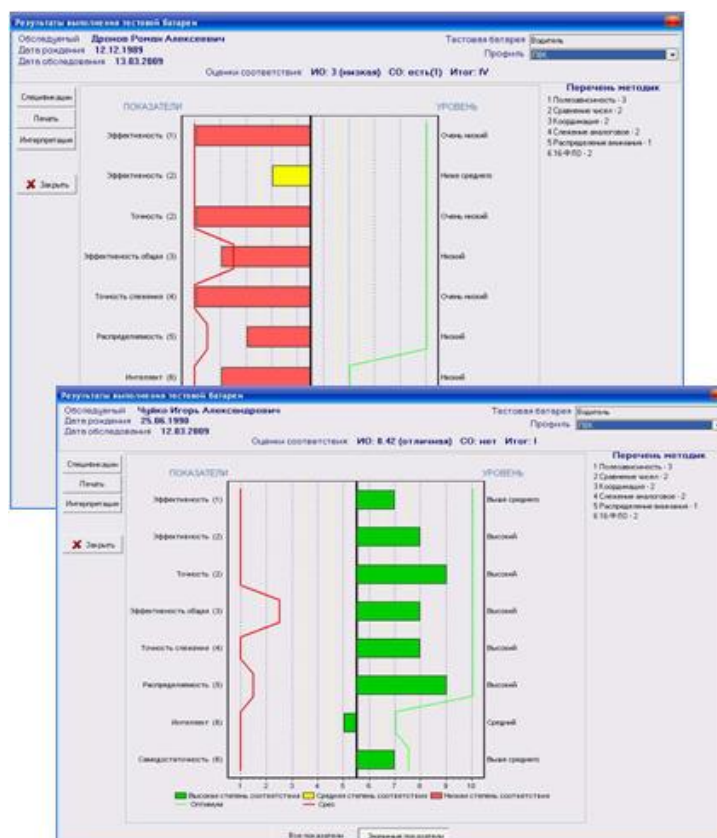


Рис. 2. Исследование специальным программным обеспечением «Универсальная психодиагностическая система «Мультипсихометр»

Методическое обеспечение включает в себя более 50 различных психодиагностических методик для оценки интеллектуальных и личностных особенностей, мотивационных характеристик, установок (аттитюдов) по отношению к вопросам безопасности дорожного движения, актуального психического (психоэмоционального) состояния, а также необходимый набор деятельностных (психофизиологических) методик, предназначенных для оценки скорости и точности моторных, перцептивных и когнитивных операций, необходимых для успешного вождения.

В интересах развития психофизиологических качеств осуществляется оценка динамических характеристик выполнения тестов, имеются пролонгированные версии тестовых заданий и специальная технология оценки результатов повторных обследований («Навык»).

Базовая конфигурация АППДК «Мультипсихометр» (для автошкол и автопредприятий) включает в себя: ПЭВМ DIP с программным обеспечением «Универсальная психодиагностическая система «Мультипсихометр» (версия для автошкол и автопредприятий), комплект специализированных периферийных устройств, многофункциональное устройство типа принтер-сканер-копир, комплект эксплуатационной документации.



Рис.3. Психологическое тестирование

Представляя педагогов в качестве объектов психологической помощи, психолог осознает, что психологические проблемы, не разрешимые самостоятельно, могут возникнуть у любого, абсолютно нормального человека. Педагоги являются самой сложной категорией, с которой работает психолог. Они по-разному воспринимают психологическую службу: со стремлением к сотрудничеству, любопытством, безразличием, недоверием, а иногда и скептицизмом. Вместе с тем, педагоги всегда с удовлетворением воспринимают психолого-педагогическую информацию, если она отвечает запросам коллектива, излагается в системе, методически грамотно и основательно. Только высокий уровень компетентности, объективности психолога, практическая направленность и результативность его работы помогут ему завоевать доверие в педколлективе.

Использование комплексной программы обучения для руководителей и преподавателей.

Рассматривая структуру конфликтной компетентности, имея в виду, что содержательный компонент указывает на получение преподавателем знаний о том, что есть конфликт и какими способами, с помощью каких педагогических средств его можно перевести из деструктивного в конструктивный. Конфликтная компетентность преподавателя является одной из важнейших характеристик педагогического профессионализма, она является неотъемлемой составной частью общей коммуникативной компетентности, включающую в себя осведомленность о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умения адекватно реализовать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации.

Для изучения стратегии поведения, которые используют члены данного трудового коллектива, был применен тест описания приведения К. Томаса. В результате [Приложение 2] изучения стратегий поведения в конфликте сотрудников «Учебный автомобильный центр» г. Чебаркуля были получены следующие данные (Таблица 3).

Таблица 3.

Результат первичного тестирования по К. Томасу

Категории	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Мужчины	6,4	5,8	8,6	4,7	4,5
Женщины	2,1	6,3	8,7	7,8	5,1
Все сотрудники	4,25	6,05	8,65	6,25	4,8

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

На основе анализа полученных результатов было установлено, что сотрудниками используются все стратегии конфликтного поведения. Можно заметить, что в целом по выборке наблюдается общая тенденция

использовать стратегию компромисса (8,65 баллов из 12 возможных), как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок. Эта стратегия предполагает частичное удовлетворение собственных интересов и частичное удовлетворение интересов сотрудников. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Тенденция к выбору этой стратегии может быть обусловлена тем, что сотрудники стремятся сохранить важные деловые и личностные контакты, а также использование этой стратегии дает возможность избежать лишних потерь.

Стратегия сотрудничества (6,05) и избегания (6,25) используются сотрудниками практически в равных долях, после стратегии компромисса.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Сотрудники, использующие данный стиль, рассматривают конфликт, как нормальное событие, помогающее и даже если им правильно управлять, ведущее к творческому решению, при этом проявляют доверие и откровенность в отношении других. Признают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование, никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех. Часто такие сотрудники считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Использование сотрудниками стиля избегания, который предполагает уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае сотрудник пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать

нейтральным. Этот стиль используется, когда проблема не так важна, когда сотрудник не хочет тратить силы на ее решение, когда он чувствует себя неправым или когда сотрудник находится в подчинение у вышестоящего сотрудника по должности или званию. Использование такого стиля может означать решение сотрудника, дать конфликту возможность развиваться.

В следующую группу стратегий используемых сотрудниками, по количеству баллов, входят стратегия соперничества (4,25) и стратегия приспособления(4,8).

Стратегия соперничества характеризуется большой личной вовлеченностью сотрудника и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Он требует от сотрудника использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление о сотруднике, использующем этот стиль.

Стиль приспособление означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого. Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление сотрудника кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Сотрудники, предпочитающие данный стиль характеризуются как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Теперь сравним наиболее часто используемые стратегий, при решение конфликта, сотрудниками женщинами и сотрудниками мужчинами.

Из полученных данных видно, что самая используемая стратегия, при разрешение конфликта, как сотрудниками мужчинами(8,6баллов), так и сотрудниками женщинами, это компромисс(8,7баллов). То есть сотрудники мужчины так же как и сотрудники женщины, предпочитают быстрое

разрешение конфликтной ситуации и при этом стремятся сохранить деловые и личностные контакты.

Исходя из данных таблицы, мы можем сказать, что выявлены значимые различия по шкалам: избегание (у мужчин 4,7, у женщин 7,8 баллов) и соперничество (у мужчин 6,4, у женщин 2,1 баллов).

Женщины сотрудники в профессиональной деятельности чаще используют стратегию избегания, чем сотрудники мужчины.

Мужчинам, с более высоким уровнем агрессии, чаще, чем женщинам свойственно выбирать стратегии, не ведущие к конструктивному решению конфликта, а именно стратегию соперничества. Женщины сотрудники в отличие от сотрудников мужчин стараются избегать такого стиля поведения в конфликте. Исходя из полученных результатов, женщины сотрудники, стратегию соперничества в конфликтной ситуации, используют меньше всего (2,1 балла).

Третья стратегия схожая по количеству баллов, применяемая как мужчинами, так и женщинами сотрудниками - это стратегия сотрудничества.

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество этого стиля в том, что сотрудники из противников делаются партнерами. Такой стиль требует умения объяснять свои решения, выслушивать другую сторону, сдерживать свои эмоции. В большинстве своем эта стратегия находит применение между сотрудниками и руководством, когда сотрудничество предполагает направленность на конструктивное решение.

В конфликте нет «хорошей» или «плохой» стратегии. Каждая из них может быть оптимальной в конкретной ситуации.

В результате исследования выявились сходство и различия в выборе стратегий, при решении конфликтных ситуаций, у сотрудников женщин и сотрудников мужчин.

Было проведено несколько занятий-тренингов по разрешению конфликтных ситуаций, на которых сотрудники получили:

- целостное системное представление о природе конфликтов их динамике и развития;
- осознание собственных неэффективных стратегий поведения в конфликте, что влечет выработку новой поведенческой модели;
- умение быстро диагностировать, и грамотно разрешать конфликтные ситуации;
- освоение способов профилактики конфликтов и методов управления эмоциональным состоянием.

Результаты повторного тестирования [Приложение 3] после проведения комплексной программы "Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе" отображены в таблице 4.

Таблица 4.

Результат повторного тестирования по К. Томасу

Категории	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Мужчины	3,7	9,5	8,9	4,2	3,7
Женщины	1,5	9,8	8	6,5	4,2
Все Сотрудники	2,6	9,65	8,45	5,35	3,95

На основе анализа полученных результатов можно сделать вывод, что все пять стратегий поведения по-прежнему используются в коллективе. Однако, стоит отметить, что показатели претерпели изменения.

После ознакомления с теоретическим материалом по стратегиям поведения в конфликтных ситуациях прослеживалась тенденция к сотрудничеству (9,65 вместо 6,05 из 12 возможных). На втором месте по выбору стратегии оказался компромисс (8,45 вместо 8,65). Показатели по данной модели поведения остались практически неизменными. Далее

следуют стратегии избегания (5,35 вместо 6,25), приспособления (3,95 вместо 4,8) и на самом низком уровне стратегия соперничества (2,6 вместо 4,25).

Теперь сравним наиболее часто используемые стратегий, при решение конфликта, сотрудниками женщинами и сотрудниками мужчинами.

Из полученных данных видно, что самая используемая стратегия, при разрешении конфликта, как сотрудниками мужчинами(9,5баллов), так и сотрудниками женщинами(9,8баллов), это сотрудничество(9,65баллов). То есть понимание поведенческих стратегий привело сотрудников мужчин и сотрудников женщин к осознанному выбору самой сложной и самой эффективной стратегии - сотрудничеству.

Исходя из данных таблицы, мы можем сказать, что все же выявлены значимые различия по шкалам: избегание (у мужчин 4,2, у женщин 6,5 баллов) и соперничество (у мужчин 3,7, у женщин 1,5 балла).

Формирование систем и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда

Структурные методы управления конфликтами влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др.

К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных механизмов;
- разработку или уточнение общеорганизационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права.

Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов,

регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта.

К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

При наличии расхождения представлений сотрудников, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач.

Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

В профессиональной образовательной организации существует ряд нормативных документов, представленных на сайте «Учебного автомобильного центра», которые решают задачи по урегулированию конфликтов в организации.

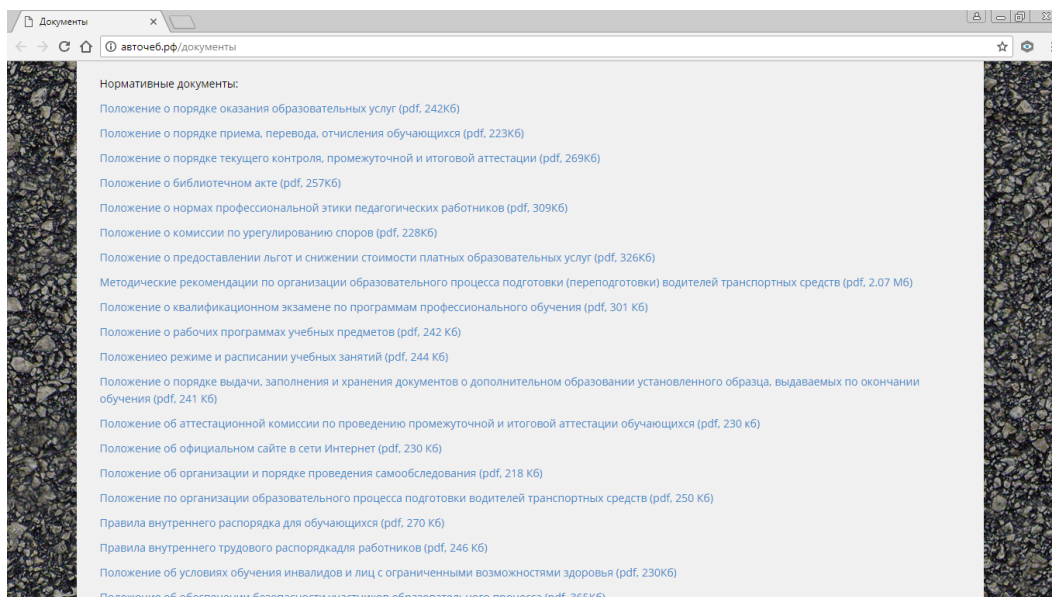


Рис.4. Скриншот сайта «Учебного автомобильного центра» с нормативными документами <http://авточеб.рф/документы>

Использование координационных механизмов отображено в положении о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.

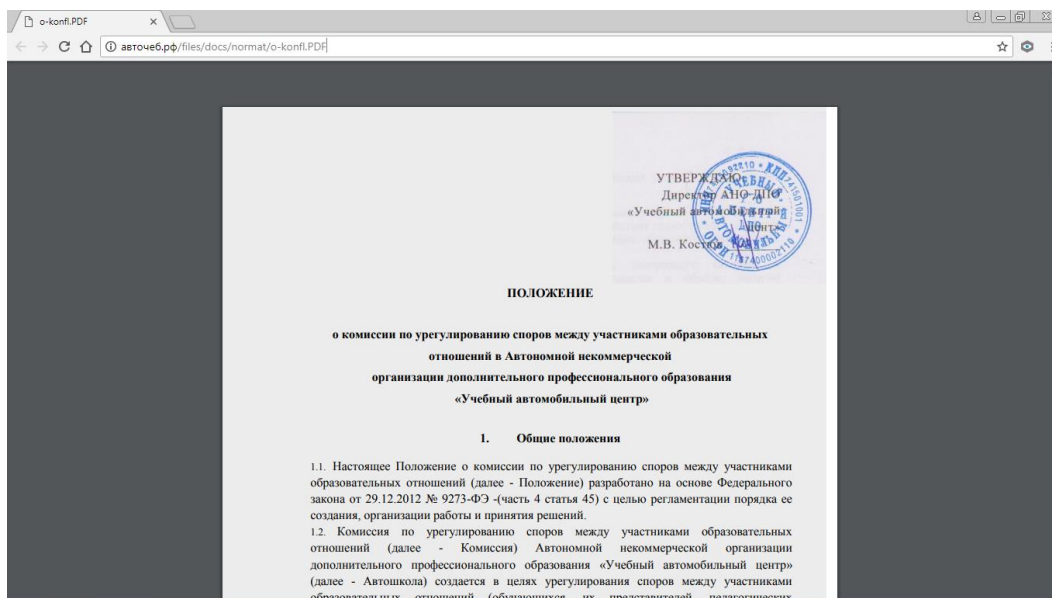


Рис.5. Скриншот «Положения о комиссии по урегулированию споров»

<http://авточеб.рф/files/docs/normat/o-konfl.PDF>

Метод разъяснения требований к работе, регламентирующий распределение функций, прав и ответственности по уровням управления,

отражается в нормативном документе о правилах внутреннего трудового распорядка дня работников.

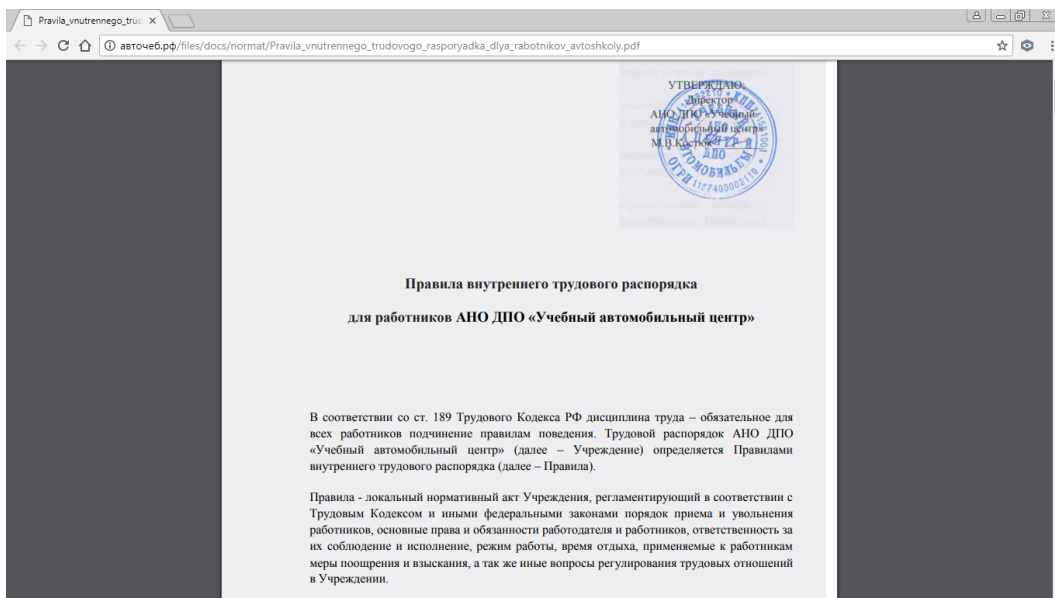


Рис.6. Скриншот «Правила внутреннего трудового распорядка для работников»

http://авточеб.пф/files/docs/normat/Pravila_vnutrennego_trudovogo_rasporyadka_dlya_rabotnikov_avtoshkoly.pdf

Также предусмотрено положение о замене одного преподавателя другим, что тоже минимизирует вероятность конфликтов в данной ситуации.

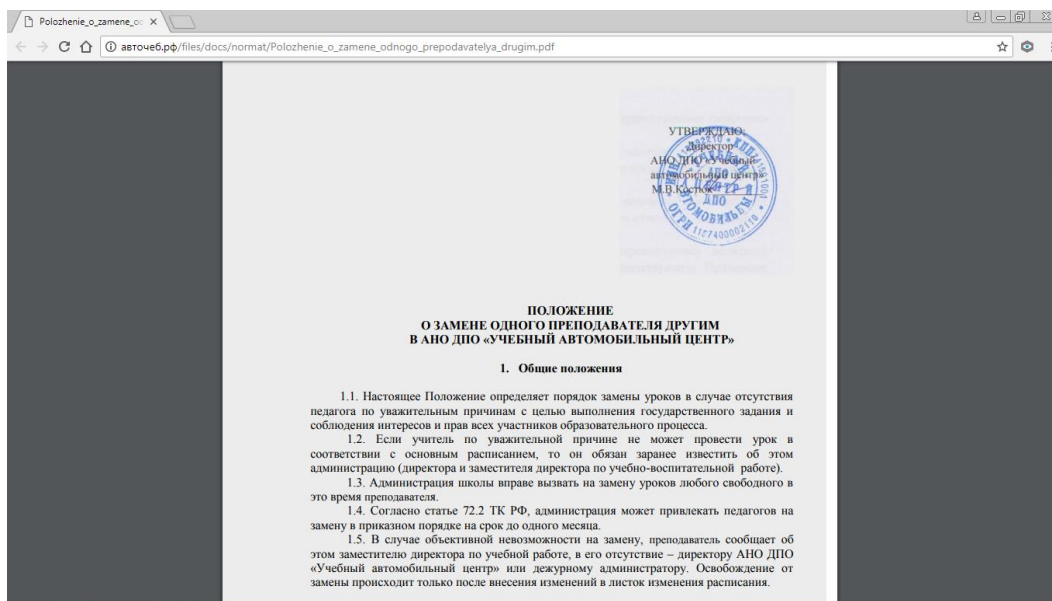


Рис.7. «Положение о замене одного преподавателя другим»

http://авточеб.пф/files/docs/normat/Polozhenie_o_zamene_odnogo_prepodavatelya_drugim.pdf

Таким образом, мы видим разработанную нормативную документацию по решению вопросов, связанных с урегулированием конфликтных ситуаций. Это значительно минимизирует возникновение конфликтов и повышает уверенность сотрудников в собственной деятельности.

Таким образом, результатом теоретического осмысления и практико-исследовательской деятельности по оптимизации реального процесса и его отражений в нашем научном труде явилась структуризация комплекса эффективной профилактики межличностных конфликтов в ПОО в модель, состоящей из следующих педагогических условий педагогические условия:

1. обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
2. использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности;
3. разработка нормативно-правовой основы базы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда

Полученный нами комплекс эффективной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО мы сформировали в виде модели уточненного набора функций профилактики конфликтов в ПОО по признаку, обогащенной концепцией маркетингового управления через использование инструментов педагогического и стратегического менеджмента сообразно миссиям ПОО. Учитывая, что полученный нами комплекс эффективной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО – целостное явление, он рассматривается как система и имеет те же присущие традиционному показатели:

- 1) управленческая функция имеет предел делимости в рамках управленческого цикла;

2) обладает функциональной специфичностью, т.е. выполняет только ему присущие функции;

3) каждую функцию можно представить как перечень определенных операций со своими методами;

4) характеризуется функциональной интегративностью, которая определяется тем, что свое назначение функция управления может выполнить лишь при условии взаимодействия с другими функциями в рамках данной системы;

5) каждая функция взаимодействует с внешней средой и с другими системами.

Конечная цель реализации комплекса – эффективность деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов с ее интегральными характеристиками:

1) целевая педагогическая и управленческая эффективность (соответствие потенциальных возможностей и интегрированных стратегий);

2) ресурсная педагогическая и управленческая эффективность (сравнение в хронологии затраченных ресурсов в ходе реализации стратегий координационной деятельности и полученных результатов);

3) результаты управленческой эффективности (экономический и организационный порядок управления и его технологический инструментарий) для подкрепления дальнейших решений по управленческому процессу.

Выводы по второй главе

Таким образом, проведя практические исследования во второй главе, мы подошли к следующему.

Поставленные задачи исследования определили ход исследования проблемы, которое осуществлялось в несколько этапов с 2016 по 2018 годы. На каждом этапе, в зависимости от решаемых задач, применялись

соответствующие методы исследования: теоретический анализ философской, социологической, психолого-педагогической, экономической литературы и других научных источников и нормативно-правовых документов по теме исследования, метод экспертных оценок, анкетирование, беседа, наблюдение, пооперационный и поэлементный анализ, изучение и анализ документации, моделирование, педагогический эксперимент и другие методы исследования.

Для исследования эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО мы остановились на таком функционально-структурном подходе как квалиметрический. С точки зрения данного подхода каждую функцию деятельности руководителя по профилактике конфликтов в ПОО целесообразно оценивать с точки зрения качества созданных условий и объема затраченных ресурсов, качества полученных результатов. Квалиметрический подход предполагает анализ проблемы на базе квалиметрии и изучает методологию и проблематику комплексных оценок качества любых объектов. Интеграция системного и структурно-функционального квалиметрического подходов в оценивании эффективности деятельности руководителя по профилактике конфликтов в ПОО предоставила возможность для более многогранной оценки исследуемого объекта, так как квалиметрический подход логично дополняет системный, предоставляя информацию о параметрах объекта, о динамике количественно-качественных изменений его интегральных характеристик через индикативные показатели, что является важным компонентом исследования любого объекта.

Целостный процесс деятельности руководителя по профилактике конфликтов в профессиональной образовательной организации в условиях модернизации образования реализуется через единство определенных нашей гипотезой педагогических условий, их гармоническое взаимодействие по реализации стратегической цели.

Более того, наши исследования определили составляющие целостного комплекса педагогических условий, позволяющие достигать одновременно организационно-экономическую и педагогическую эффективность.

Экспериментально проверив комплекс педагогических условий, повышающих эффективность деятельности руководителя по профилактике конфликтов в ПОО в современных условиях модернизации социально-экономической сферы, мы провели дальнейшую апробацию эффективности деятельности руководителя по профилактике конфликтов в ПОО через множество значений эффективности и доказали нашу гипотезу: деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации будет эффективной при соблюдении следующих педагогических условий:

- 1) обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
- 2) использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности;
- 3) разработка нормативно-правовой основы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема нашего исследования состояла в том, что совершенствованию деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональном образовании с позиции его эффективности препятствовала теоретическая неразработанность содержания и механизма его комплексного осуществления в условиях образовательной системы. Попытка решить возникшую проблему определила объект исследования – межличностные конфликты в профессиональных образовательных организациях и предмет нашего исследования – деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональных образовательных организациях.

Цель исследования - выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить комплекс педагогических условий, обуславливающих успешность деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональных образовательных организациях.

Гипотеза исследования: деятельность руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации будет эффективной при соблюдении следующих педагогических условий:

- 1)обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
- 2)использование комплексной программы по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе для руководителей и педагогов для повышения конфликтной компетентности;
- 3)разработка нормативно-правовой основы базы деятельности руководителя и организационных структур управления, разработка мотивационной политики, а также методов организации труда.

В соответствии с целью и гипотезой исследования сформулированы следующие задачи:

1) изучить теоретические аспекты проблемы профилактики межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

2) проанализировать современные подходы к деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации в педагогике и менеджменте;

3) выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить педагогические условия совершенствования системы деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации;

4) провести экспериментальное исследование эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в профессиональной образовательной организации и проанализировать его результаты.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

1. Существенно уточнена сущность профилактики межличностного конфликта в профессиональной образовательной организации и дано его авторское определение.

2. Разработан теоретически и методологически обоснованный комплекс педагогических условий, которые своим целенаправленным воздействием позволяют руководителю эффективно предупреждать межличностные конфликты внутри организации.

Результаты теоретико-экспериментального исследования позволяют при их внедрении в практику повысить эффективность деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО. Разработанные нами методические рекомендации, методы и средства реализации всех элементов профилактики конфликтов и сопоставление их между собой и с целями и задачами управления дают возможность обеспечить эффективную профилактику межличностных конфликтов в ПОО.

Разработанная по результатам исследования модель эффективной деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов в ПОО и индикативные показатели интегральных характеристик эффективности деятельности руководителя по профилактике межличностных конфликтов могут быть использованы в практике управления и для подготовки студентов профессионально-педагогического института по специальности "Управление персоналом" и факультета повышения квалификации педагогических институтов и университетов на кафедре управления персоналом, для курсов повышения квалификации руководителей ПОО.

Достоверность результатов исследования обеспечена: обоснованностью исходных методологических положений; использованием комплекса взаимодополняющих методов, соответствующих целям и задачам исследования; апробацией выводов, установленных в ходе исследования, на практике в ПОО; воспроизводимостью результатов исследования; количественным и качественным анализом полученных данных.

Проведенное исследование в целом подтвердило выдвинутую нами гипотезу, поставленные задачи реализованы, доказаны положения, выносимые на защиту.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: Теория и организация.-Екатеринбург: Деловая книга, 1999.- 192 с.
2. Алиев Ю.И., Социальный конфликт в советской философской литературе // Общество, культура, человек.-Баку, 1990.-С.63-70.
3. Альтманн Г.Х., Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории: Пер. с нем. М.: АО "Интерэксперт", 1999. - 272.
4. Андреев В.И. Конфликтология. Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов.- М.: Народное образование, 1995.- 128 с.
5. Анисимов О.С., Методологическая культура педагогической деятельности и мышления. М.: Экономика, 1991. - 412 с.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта: Аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель.-М.: Г АВС, 1992.-230 с.
7. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. М.: ГУ ВС, 1996. - 143 с.
8. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999.-551 с.
9. Анцупов А.Я., Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров: Дис. .д-ра психол. наук.-М.: ГА ВС, 1993.
10. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию. — М.: Аспект-пресс, 1998. — 245 с.
11. Асеев В.Г., Мотивация поведения и формирования личности. М.: Мысль, 1976.- 157 с.
12. Баранов Е.Г. Ролевая структура группы как фактор конфликтного взаимодействия // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Бел город, 1993.-ч.1.- С. 7-8.

13. Батаршев А.В. Тестирование: Основной инструментарий практического психолога: учеб. пособие. М.: Дело, 1999. - 240 с.
14. Башкатов И.П., Сахаров А.И., Филиппов М.Н. Конфликты в образовательных заведениях и пути их урегулирования (Учебно-методическое пособие). Коломенский педагогический институт, Коломна, 1995. - 54 с.
15. Белкин А.С., Жаворонков В.Д., Зимин И.С. Конфликтология: наука о гармонии.- Екатеринбург: Глаголь, 1995, 94 с.
16. Богуславский В.В., Развитие и формирование мотивации учебной деятельности курсантов военных училищ МВД СССР: Дис. .канд. пед. наук.-М., 1988.
17. Болтунова Г.М. Подготовка будущих учителей к разрешению конфликтных ситуаций в педагогическом процессе: Дис. .канд. пед. наук. М., 1991.- 170.
18. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Изд-во «Наука», 1989.- 190 с.
19. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М., 2000.224 с.
20. Большая советская энциклопедия. М.: Сов. энциклопедия, 1970. - Т. 13.-С. 450.
21. Вакорин А.В. Культура управленческой деятельности военного инженера.- СПб.: СПВВИУС, 1996. -36с.
22. Вейнгольд-Рыбкина И.В. Чувства в педагогическом общении и конфликтах // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-ч.2.-С. 71-73.
23. Верб Л.Я. Предупреждение конфликтов в личных взаимоотношениях старшеклассников // Нравственное формирование личности школьника в коллективе. JL, 1975. Вып. 1.- С. 144-150.
24. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд-во МГУ, 1990. 288 с.

25. Волкогонов Д.А. Моральные конфликты и способы их разрешения. М.: Знание, 1974. - 64 с.
26. Воробьева Л.И. Неосознаваемые причины конфликтного поведения // Конфликты в школьном возрасте: пути их преодоления и предупреждения.- М., 1986.- С. 71-76.
27. Вроно Е.М. За гранью отчаяния // Школьный психолог.- 2000.- №1.- С.12-14.
28. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова.- М.: Педагогика, 1981.-480 с.
29. Галицкий В.П. Предотвращение конфликтов в трудовых коллективах // 6-й Всесоюзный съезд Общества психологов СССР: Тез. науч. сообщ.-М., 1983.-Ч. 4. С. 729-731.
30. Галицкий В.П., Коркин В.Я. Предотвращение конфликтов в первичном коллективе // Психология возрастных коллективов: Тез.докл. к Всесо-юз.симпоз.-М., 1978.-С.31-32.
31. Гомелаури М.Л. Ролевой конфликт и вопрос мотивационного значения социальных ожиданий // Социологические исследования.- Тбилиси, 1971.-С. 41 -76. Психологические исследования.- Тбилиси, 1966.- С.44-45.
32. Гончаров А.И. Ситуационно-ролевая игра по выявлению, предупреждению, разрешению конфликтов и формированию уставных взаимоотношений в воинском коллективе: Методическое пособие.- Пермь: ПВВКУ МВД СССР, 1988.-25 с.
33. Гремлинг С., Ауэрбах С. Практикум по управлению стрессом. СПб.: Питер, 2001.- 240 с.
34. Григорьева Т.Г., Усольцева Т.П. Основы конструктивного общения: Хрестоматия. 2-е изд., испр. и доп. - Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1999.-207 с.
35. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в производственном коллективе //

Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М.: Наука, 1983.

36. Давыдов Н.А., Бойченко Н.А. Как быстро научиться интересно и эффективно обучать специалистов: Элементы педагогического менеджмента в процессе обучения специалистов. Симферополь: «Таврия», 1992. - 109 с.

37. Данакин Н.С. Коммуникативная регуляция как способ предотвращения конфликтов // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С.74-76.

38. Данакин Н.С., Дятченко Л.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технологии их предупреждения.- Белгород, 1995.- 316 с.

39. Девятко В.В. Социально-психологический тренинг как средство повышения компетентности молодых офицеров в общении с подчиненными: Дис. .канд.психол.наук.-М.: 1990.

40. Дейнекин В.М., Марченко А.Н. Профилактика конфликтов на национальной почве.-М.: Воениздат, 1991.-30 с.

41. Деркач В.В. Совершенствование профессиональной деятельности преподавателей на основе социального мониторинга // Право и образование. 2000. № 2.

42. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. -М.: Гардарики, 2000.-320 с.

43. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.В. Введение в общую теорию конфликтов (Юридическая конфликтология, ч.1) М.,1993.-212 с.

44. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психология высшей школы: Особенности деятельности студентов и преподавателей вуза. Минск: Изд-во БГУ, 1978.

45. Демидова И. "Агрессивное поле и человек" // Рекламный вестник. 1994. N 488. 66 с.

46. Добрович А.Б. Прямые методы гашения конфликтов. Косвенные методы гашения конфликтов /психокоррекция общения //Добрович А.Б.

Воспитателю о психологии и психогигиене общения. М.: Просвещение, 1987,- С. 173-178.

47. Дундуа Ш.М. Педагогические условия преодоления и профилактики конфликта в системе взаимодействия «учитель родитель»: Дис. .канд. пед. наук. - Тбилиси, 1990.

48. Егидес А.П. Психологическая коррекция конфликтного общения // Пси-хол.журн.-1984.-Т.5, N 5.-С. 52-63.

49. Елканов С.Б. Основы профессионального самовоспитания будущего учителя: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов. М.: Просвещение, 1989. -189 с.

50. Еременко Т.И. Пути предотвращения конфликтов // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.-Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 131-133.

51. Ершов А.А. Как избежать конфликта // Труд, контакты, эмоции. Л.: Лениздат, 1980.-С. 36-54.

52. Жариков Е.С., Ладанов И.Д. Руководитель и умение убеждать. М.: Про-физдат, 1988. 108 с.

53. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. (Серия «учебники и учебные пособия»). Ростов/Д: «Феникс», 1998. 480 с.

54. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А.Л.Журавлев.- М.: Экономика, 1990. 335 с.

55. Кадель В.В. Теория принятия решения как связующая для специальных дисциплин (на примере создания электронно-механических систем) // Вестник высшей школы. М. 2000. № 2. С. 14-15.

56. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы-СПБИздательство "Питер", 2000.-512 с.

57. Как провести социологическое исследование / под ред. М.К.Горшкова, Ф.Э. Шереги.- М.: Политиздат, 1990. 288 с.

58. Каменев А.И. Педагогический практикум // Тренировка способностей зрительного восприятия информации и принятия педагогических решений. Новосибирск: НВВКУ МВД СССР, 1991. 80 с.

59. Каменев А.И. Конфликтные ситуации в подразделении, их профилактика и предупреждение.- Алма-Ата, 1984. 23 с.
60. Калита А.Н. Выявление военнослужащих с повышенным риском суицидального поведения // Введение в профессию. Учебно-методическое пособие для войсковых психологов и социологов.- М., 1992. С. 109-111.
61. Канарейкина В.С. Высокая культура споров и дискуссий основа предотвращения конфликтов // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.-С. 87-89.
62. Каптерев П.Ф. Педагогическая психология. С.-Петербург. Книжный склад «Земля», 1914.-489 с.
63. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1990.-279 с.
64. Кибакин М.В., Лапшов В.А. Социально-типический портрет студента СГУ // Труды СГУ. Вып. 10. Сер. «Психология и социология образования». М. 1999.
65. Кикоть В. Я. Проблемы управления и пути развития профессиональной подготовки слушателей ВУЗов МВД РФ. -СПб., 1997. -310 с.
66. Кикоть В.Я., Якунин А.В. Педагогика и психология высшего образования. Учебник., СПбГУ/СПб Военный институт войск МВД России., - СПб., 1996. -320 с.
67. Кишбаум Э.И. Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе: Дис. канд. психол. наук. Л., 1986. - 252 с.
68. Кисловская В.Р. Зависимость между социометрическим статусом и симптомом тревожности ожиданий (в социальном плане): Дис. канд. психол.наук.-М., 1971.
69. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 1988. - 192 с.

70. Коломинский Я.Л., Жизневский Б.П. Социально-психологический анализ конфликтов между детьми в игровой деятельности // Вопросы психологии.- 1990.- №2.- С. 35-42.

71. Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям, или практическая психология на каждый день. -М.: Новая школа, 1993. 327 с.

72. Колодич Е.Н., Павлова И.М. Возможности социально-психологического тренинга в процессе повышения эмоциональной устойчивости учащихся профессиональной школы // Мир психологии. 1999. № 4. С.364-367.

73. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. И.,1976.-350 с.

74. Кондрашова Л.В. Сборник педагогических задач. М.: Просвещение, 1987.- 144 с.

75. Кондаков И.М. Самооценка компетентности в разрешении конфликтов руководителями среднего звена // Психол. журн. 1998. Т. 1. №1.С.135-143.

76. Конфликты в школьном возрасте: Пути их преодоления и предупреждения: Межвуз. сб. науч. тр. / Моск. обл.пед. ин-т им. Н.К.Крупской. М., 1986. - 127 с.

77. Копеев А.В. Актуализация мотивов морального развития в конфликте // Конфликты в школьном возрасте: пути их преодоления и предупреждения.- М., 1986.- С. 56-65.

78. Коротков Э.Н. Технология проблемно-деятельностного обучения в вузе.1. М.-ВПА, 1990. 170 с.

79. Костюк Г.С. О взаимоотношении воспитания и развития ребенка // Советская педагогика, 1956, N 12.- С. 18.

80. Крапивин М.П. Социально-психологические аспекты предупреждения межличностных конфликтов в первичных военно-строительных коллективах: Дис. канд психол. наук.- М., 1987.- 24 с.

81. Краткий педагогический словарь: Учебное справочное пособие /Андреева Г.А., Вяликова Г.С., Тютюкова И. А. Коломна: КПИ, 1999. - 100 с.
82. Крутий И.А. Особенности социальных установок профессорско-преподавательского состава вуза системы дистанционного обучения // Телекоммуникации и информация образования. 2001. № 4. С. 93 - 102.
83. Кузьмина Г.А. Источники возможных противоречий в организации // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Международ. науч.-практ. конф.-Белгород, 1993.-Ч.1.-С. 107-109.
84. Курбатов В.И. Аналитическое измерение конфликта // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Международ. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-ч.1.- С. 44-46.
85. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М.: Экономика, 1993.- 156 с.
86. Левитов Н.Д. О психических состояниях человека.- М.: Просвещение, 1964.-334 с.
87. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции.: Конспект лекций. М.: Изд-во МГУ, 1971.-38 с.
88. Лишин О.В. Конфликты в школьном обществе: пути их преодоления и предупреждения. М., 1986.
89. Лихачев Б.Т. О конфликте в детском коллективе // Воспитание в труде и в детском коллективе.- Архангельск, 1964.-С.51-63.
90. Личность. Общение. Групповые процессы. М.: ИНИОН, 1991. - 161 с.
91. Любимов А.Ю. мастерство коммуникации. М.: издательство "КСП +", 1999.-576 с.
92. Маецкий Зд. Социальные основы морального конфликта: Дис. .канд. фи-лос. наук.-Л., 1974.-184 с.
93. Макаренко А.С. Методика организации воспитательного процесса // Макаренко А.С. Соч. в 7-ми тт. М.: Изд-во АПН РСФСР, 1958. - Т. 5. - С. 9103.
94. Материалы седьмой Международной конференции по дистанционному образованию. М., 1999.

95. Махмудов Б.Х. Социально-психологическое исследование межличностной напряженности в трудовых коллективах: Дис. .канд. психол. наук.-Л, 1978.
96. Митрошенков О.А. Деловая игра «Конфликт».-М.: МВППШ, 1990.-41 с.
97. Михайловский Е.М. Этапы развития неофициальной структуры детского коллектива//Воспитание школьников. 1969. №3.
98. Моделирование педагогических задач в обучении учителей / Под ред. Дз. Мейкшане. Рига, 1984. - 80 с.
99. Мудрик А.В. Общение как объект педагогического исследования // Проблемы общения и воспитания.- Т.1.- Тарту, 1974.
100. Мэй Р. Искусство психологического консультирования.: Пер. с англ. Кругловой Т.К.- М.: Независимая фирма «Класс», 1994.- 144 с.
101. Нарожняя Т.В. Конфликтная ситуация в трудовой группе как социальный феномен // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород,1993.-ч.1.- С. 118120.
102. Немов Р.С. Психология: Учеб.для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. 3-е изд. - М.: Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 1999.-Кн. 1. Общие основы психологии. - 688 с.
103. Ниренберг Д. Как читать человека, словно книгу.-Баку:Сада, 1992.- 176 с.
104. Новодворская М.О. Обучение слушателей ФГШК ОНО разрешению конфликтов в школе: Автореф. .канд. пед. наук. -М., 1991.-23 с.
105. Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Рус. язык, 1984. - 800 с.
106. Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы.- Пер с англ. С Му-рина. М.: Изд-во «Новости», 1993. - 160 с.
107. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Сластелин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. 3-е изд. - М.: Школа-Пресс, 2000-512 с.

108. Пеленев А.Ф. Предупреждение и преодоление межличностных конфликтов в педагогических коллективах: Дис. .канд. пед. наук.- Казань, 1988.
109. Петровская Л.А. К вопросу о природе конфликтной компетентности // Вестник московского университета, Сер. 14. Психология.- 1997.-№4.- С. 44.
110. Петровская Л.А. Компетентность в общении.- М.: МГУ, 1989.
111. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии / Под ред. Г.М.Андреевой.- М., 1977.- С. 126-142.
112. Петровский В.Н. Активность групп различного типа в конфликтных ситуациях: Дис. .канд.психол.наук. М., 1985. - 215 с.
113. Петровский А.В. Общая психология. М.: Просвещение, 1986.
114. Писаренко В.И. Активные методы как средство повышения эффективности обучения // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.4.1.- С. 54-56.
115. Платонов К.К. Структура и развитие личности. -М., 1986. 255 с.
116. Подоляк Я.В. Предупреждение и преодоление конфликтов // Личность и коллектив: психология военного управления.-М.: Воениздат, 1989.- 350 с.
117. Психология. Учебник. / Под редакцией А.А. Крылова.- М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. 584 с.
118. Практикум по общей и экспериментальной психологии: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Крылова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1987.- 264 с.
119. Проценко А.Ф., Проценко О.П. Системный анализ социальных конфликтов: проблема методологии // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-4.1.- С. 57-59.
120. Психологические тесты / Под ред. А.А. Карелина: в 2 т. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. - Т. 2. - 248 с.

121. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы: Пер. с фр. М.: Прогресс, 1988.-256 с.
122. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: Кн. для учителя. М.: Просвещение, 1991. - 128 с.
123. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов н/Д.: Изд-во "Феникс", 1997. 512 с.
124. Сачко Н.Н., Гальперин П.Я. Формирование знаний и умений на основе поэтапного усвоения умственных действий. М.: 1968.
125. Сермягина О.С. Социально-психологические предпосылки межличностной напряженности в семье: Дис. .канд.психол.наук. Л., 1985. -230 с.
126. Скотт Д.Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.- 190 с.
127. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. Серия «Университетский учебник». СПб, 2000.
128. Слестелин В.А., Тамарин В.Э. Учебно-познавательные задачи по теоретико-методологическим основам педагогики.- М.: Прометей, 1990. 66 с.
129. Словарь иностранных слов. 15-е изд., испр.- М.: рус. язык, 1988. - 608 с.
130. Смолкин А.М. Методы активного обучения: Науч.-метод, пособие. М.: Высш. шк., 1991.- 176 с.
131. Соколова Е.А. Влияние межличностного конфликта на эффективность взаимодействия педагога с коллективом старшеклассников: Дис. канд. психол. наук. -М., 1992. 179 с.
132. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов.- М., 1996.- 176 с.
133. Сухомлинский В.А. Методика воспитания коллектива. М., 1981.
134. Съедин С.И. Применение некоторых количественных методов в конкретных психолого-педагогических исследованиях.-М.: ВПА, 1974.- 47 с.

135. Тарабаева В.В. Источники конфликтов и их профилактика в педагогическом общении // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 103-105.
136. Тимоховец Е.А. Конфликты подростков и пути их педагогического разрешения: Автореф. .канд.пед.наук. Минск: МГПИ, 1990. - 23 с.
137. Тимофеев Ю.П., Коваленков Н.Н. Конфликтология.- Астрахань, 1996.-75с.
138. Уваров В.Н. Логика темы «Конфликт» в курсе «Социальная технология» // Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф.- Белгород, 1993.-Ч.2.- С. 162-164.
139. Уоррен Б. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям.-М.: Политиздат, 1989.- 61 с.
140. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 272 с.
141. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
142. Ушатиков А.И. Семейные конфликты и их влияние на волевое развитие детей: Дис. .канд.психол.наук. М., 1987.- 257.
143. Ушинский К.Д. Избранные педагогические сочинения: В 2-х т. М.: Педагогика, 1974.
144. Филиппов А.В., Липинский В.К., Князев В.Н. Конфликты в коллективе и методы их предупреждения // Филиппов А.В., Липинский В.К., Князев В.Н. Введение в курс «Социология и психология управления».-М., 1987. С. 56-73.
145. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. -М.: Наука, 1992.- 156 с.
146. Филатова Г.Е. Социально-психологический тренинг как средство повышения эффективности психологической подготовки студентов педагогического вуза: Дис. канд. пед. наук. Ростов-на Дону, 1987. - 197 с.

147. Фомин Ю.А. Психология делового общения. 2 изд., перераб. и доп. - Мн.: Амалфея, 2000. - 384 с.
148. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности.- М., 1994.
149. Фрыгина Н.И. Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт в условиях группового обсуждения: Дис. .канд.психол.наук.-М., 1980.- 149 с.
150. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2-х т. М.: Педагогика, 1986.
151. Ховенмей Е.К. Конфликты в школьном возрасте: пути их преодоления и предупреждения.-М., 1986.
152. Хорни К. Невротическая личность нашего времени.- М., 1992.
153. Цукерман Г.А. Психология саморазвития.- М.: Интерпрайс, 1994.
154. Чанышев А.Н. Начало философии.-М.: Изд-во Моск. университета, 1982.- 184 с.
155. Чистякова Т.А. Педагогический конфликт и способы его преодоления.-Л., 1987.- 16 с.
156. Чистякова Т.А. Социально-педагогические условия подготовки молодого учителя к поведению в сложной воспитательной ситуации: Дис. канд. пед. наук.-Л., 1988.
157. Шайгородский Ю.Ж. Психологические предпосылки эффективности труда учителя.- М., 1992.- 51 с.
158. Шацкий С.Т. Избранные педагогические сочинения: В 2-х т. М.: Педагогика, 1980.-Т. 1.-304 с.
159. Шведин Б.Я. Микропроцессорная техника в практике военно-социальных исследований и управлении.-М.: ВПА, 1989.- 167 с.
160. Шикун А.Ф., Лейбович Х.И. Методология, методы и психология научного исследования.- Тверь, 1995.- 40 с.
161. Шипилов А.И. Деятельность как одна из детерминант межличностных конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» //

Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы
Международ. науч.-практ. конф.-Белгород, 1993.- ч. 2.- С. 168-170.

162. Шмидт Р. Искусство общения: Пер. с нем. М.: СП «Интерэкспорт,
1992. -79 с.

163. Шморина Е.В. Представления о педагогическом общении у разных
групп учителей: Автореф. дис. канд. пед. наук. -М., 1996.- 24 с.

164. Шуман С.Г. Как избежать конфликтов с детьми // Воспитание
школьников. 1990.-N 1.- С. 54-60.