



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

Кафедра экономики, управления и права

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

МБДОУ «ДС комбинированного вида №1»

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:

40,86 % авторского текста

Выполнил:
студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Сн
Яковлева Татьяна Владимировна

Научный руководитель:
Мухитдинов Артур Нуриевич

Работа ~~регламентируется~~ к защите

« 14 » апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

(к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Челябинск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты управления конфликтами в образовательной организации	7
1.1 Понятие конфликта, его виды, причины и функции	7
1.2 Структура и уровни конфликта	13
1.3 Методы предотвращения и способы разрешения конфликтов	18
Глава 2 Анализ конфликтных ситуаций и разработка системы по предотвращению конфликтов в образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»	31
2.1 Общая характеристика и анализ персонала образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»	31
2.2 Анализ конфликтных ситуаций в образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»	36
2.3 Стратегия предотвращения конфликтов в образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»	38
Заключение	42
Список литературы	46
Приложения	50

Введение

Важнейшим условием эффективного функционирования общеобразовательных учреждений различного уровня выступает объективная потребность конструктивного решения проблемы управления конфликтами в образовательной организации. Трудно представить руководителя, который ни разу не сталкивался бы с проблемой улаживания конфликтов между подчиненными ему сотрудниками или подразделениями. Обычно такая ситуация воспринимается как сбой в работе учреждения, как помеха в нормальной деятельности. Большинство руководителей, столкнувшись с конфликтной ситуацией, чувствуют раздражение и недовольство, вызванные необходимостью отвлекаться от прямых задач и тратить время, которого и так всегда не хватает, на улаживание мелких дрызг или крупных склок.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценка тех или иных событий достаточно часто приводит к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликт.

Конфликт встречается повсеместно и охватывает все стороны жизни. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением полное отсутствие внутри конфликта - условие не только невозможное, но и нежелательное. Поэтому, практика работы зарубежных и отечественных организаций, показывает, что современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.

Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества, любой организации. В современном обществе, в условиях когда ежедневно увеличивается «скорость жизни», когда стрессы знакомы почти любому не понаслышке, когда каждый к чему-то стремится и чего-то боится, проблемы, поставленные конфликтологией – предотвращение, анализ, прекращение конфликтов – стали особенно актуальны. Конфликты «пущенные на самотек», могут привести к нежелательным последствиям, снизить эффективность работы организации.

Анализ специальной литературы, изучение практического состояния проблемы позволяют утверждать, что на сегодняшний день процесс подготовки будущего сотрудника общеобразовательной системы к предупреждению конфликтов в его многообразных аспектах до сих пор не стал предметом комплексного исследования. Работники в основном имеют отвлеченное представление о методах работы с конфликтами в различных системах взаимоотношений, как в качестве участника, так и в качестве посредника и нуждаются в дополнительных знаниях и подготовке к разрешению конфликтов. Конфликтология – наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования. Сегодня исследованием конфликта занимаются шестнадцать наук: военные науки, география, искусствоведение, исторические науки, медицина, педагогика, политология, правоведение, психология, социобиология, социология, технические и физико-математические науки, филология, философия и экономика. Лидирующее положение в изучении конфликта сегодня занимают психология, социология и политология.

Конфликтология, как отдельная наука, появилась совсем недавно, но традиции накопления конфликтологических идей имеют многовековую историю.

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликтные явления проявлялись повседневно. Длительное время конфликты не исследовались наукой. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Иными становились их физические, экономические и социальные последствия. Изменялось и отношение к ним общественной мысли. В Средние века и в Новое время учеными предпринимались попытки осмыслить сущность этого явления.

Первые, дошедшие до нас исследования рассматриваемой проблемы относятся к VII-VI вв. до н.э. Китайские мыслители того времени полагали, что источник развития всего существующего – во взаимоотношениях присущих материи положительных (янь) и отрицательных (инь) сторон, находящихся в постоянном противоборстве и приводящих к конфронтации их носителей. Многие ученые тех времен пытались вскрыть причину такого конфликта, как война. Греческий философ – диагностик Гераклит считал войну отцом и царем всего сущего. Платон рассматривал ее как величайшее зло.

Актуальность данной темы обусловлена рядом факторов. Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в между организационном пространстве. В психологии пока не сложилось общепринятого понимания сущности конфликта. Одни авторы трактуют его как столкновение, противодействие, противоречие. Другие понимают конфликт как вид общения, ситуационную несовместимость, ситуацию ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия. Среди сущностных черт конфликта выделяют: наличие противоречия между субъектами, их противодействие, негативные эмоции по отношению друг к другу. Конфликты происходят и в

больших компаниях, и в маленьких фирмах, они могут привести к закрытию организации. Поэтому изучение конфликтов в организации - актуальная тема.

Объектом данного исследования является система управления конфликтами в образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1».

Предметом исследования являются факторы и условия способствующие совершенствованию системы управления конфликтами в образовательной организации в МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Изучение теоретических основ управления конфликтами в образовательной организации;
2. Изучение методов управления конфликтами в образовательной организации;
3. Оценка влияния конфликтных ситуаций на работу коллектива МБДОУ Еткульский детский сад общеразвивающего вида «Золотой ключик»
4. Определение уровня развития конфликтности в коллективе;
5. Разработка рекомендаций, по управлению конфликтами, способствующих повышению удовлетворенности членов коллектива;

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие конфликта, его виды, причины и функции

Конфликт - это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение, противоречие, противодействие сторон, мнений, в силу противоположности, несовместимости. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Другой подход заключается в понимании конфликта как системы отношений, процесса развития взаимодействия, заданных различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Здесь предполагается, что субъектом взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого общества, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход характерен для современной социологии конфликта, социальной психологии, теории организационного развития, общей теории конфликта.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" применяют

термин "преодоление", подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе - социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, в других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и далее конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Современная точка зрения заключается в том, что в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей одного человека и достижению целей организации в целом. Но также конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а так же дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

Из схемы видно, какие связи могут существовать при конфликте и каковы пути его разрешения. Правда, на практике все несколько сложнее.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными.

Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

На сегодняшний день представляется необходимым связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономики и других наук. Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки – конфликтологии. Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а предметом – общая закономерность их возникновения, развития и завершения.

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликт бывает внутриличностным. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностным конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может быть межличностным. Этот вид конфликта считается самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Может так же проявляться как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Различают так же конфликт между личностью и группой. Он проявляется как противоречие ожиданиями или

требованиями отдельной личности и, сложившихся в группе, нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства, уровня зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива, между формальной и неформальной группами.

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а так же кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

Конфликты различают и по их значению для организации, а так же по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов, но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), и само общество должно быть на столь же высоком уровне развития. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов. Их разрешение выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, ведет к

улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. Положительная роль конфликта заключается в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт во многих случаях формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации, создают напряженные отношения в коллективе, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии сотрудников.

Причины и функции конфликтов

Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации – конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению – субъективные причины, конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Классифицируют причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение и выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов:

Информационный фактор – это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это может быть: неполная, неточная информация одной из сторон; нежелательное обнародование; недооценка фактов при решении спорных проблем; дезинформация, слухи.

Структурный фактор - формальные и неформальные характеристики группы (специфика законной власти и законодательства, статуса, прав мужчины и женщины, их возраста, роли традиций, различных социальных норм).

Ценностный фактор - те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения);
- групповые системы верований и поведения;
- системы верований и поведения общества;

- ценности всего человечества;
- профессиональные ценности;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

Фактор отношения – удовлетворение от взаимодействия двух или более сторон или его отсутствие. Внимание на аспектах:

- основа отношений (добровольные или принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность взаимоотношений;
- длительность взаимоотношений;
- совместимость людей в процессе взаимоотношений;
- вклад сторон во взаимоотношения.

Поведенческий фактор – это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество.

Рисунок 1 – причины конфликтов

Причины конфликтов	
	Информационный фактор
	Структурный фактор
	Ценностный фактор
	Фактор отношения
	Поведенческий фактор

В самом общем виде можно определить три класса причин возникновения конфликтов:

- социально-экономические – конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих

социально-экономических противоречий;

- социально-психологические – конфликты из-за разных потребностей, мотивов, целей деятельности и поведения людей;
- социально-демографические – конфликты из-за различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к разным национальным образованиям.

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:

- конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.
- конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.
- конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.

1.2 Структура и уровни конфликта

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Имеет объективный и субъективный уровни, противопоставление которых неправомерно. На объективном уровне основными элементами структуры конфликта являются: основные факторы макроситуации (физической и социальной среды), опосредованно влияющие на конфликт; основные факторы физической и социальной среды, непосредственно влияющие на конфликт: второстепенные участники конфликта; основные участники конфликта, их потребности, интересы и цели, объект и предмет конфликта и др. К основным субъективным элементам структуры конфликта можно отнести психические модели конфликта, имеющиеся у его участников, их актуальные психические состояния; динамические составляющие их индивидуально - психологических особенностей и др.

Реальный конфликт представляет собой социально-психологический процесс. Рассмотрение его в динамике предполагает выделение основных стадий. К их числу можно отнести:

- возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации;
- переход к конфликтному поведению;
- разрешение конфликта.

В большинстве случаев конфликт порождается объективной конфликтной ситуацией, отражающей стремление одной из сторон к достижению некоторого

желаемого для нее состояния, при этом объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами.

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому применима теория Томаса об определении ситуации. Ее приложение к конфликтам означает, что если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, на том значении, которое он ей придал, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая соответствующие стратегии поведения.

«Определение ситуации» представляет собой теоретический конструкт, используемый нами для обозначения результата восприятия (построения образа) ситуации и ее интерпретации («объяснения»). В возникновении конфликтов именно соответствующее определение ситуации играет решающую роль. Использование концепта «определение ситуации» в анализе генезиса конфликтов позволяет ввести четкие разграничения между часто смешиваемыми понятиями «конфликт», «конфликтная ситуация», «противоречие», «противоречивая ситуация», отведя последним статус реальной объективной ситуации, а конфликту – содержание «определенной как конфликтной» ситуации, что, собственно, и является пусковым механизмом возникновения конфликта с последующим развитием конфликтного взаимодействия (в его различных модификациях). Тем самым «участники социального взаимодействия выступают как активные субъекты, которые не просто попадают в ситуации, но и в определенном смысле «создают» их».

Однако нередко конфликтность образов возникает в том случае, когда объективная основа конфликта отсутствует, и отмечаются следующие варианты отношений между идеальными картинками и реальностью:

- адекватно понятый конфликт. Конфликтная ситуация объективна, стороны правильно оценивают существо реального конфликта, т.е. дают объективную трактовку происходящего.

- неадекватно понятный конфликт. При неадекватности понимания происходящего конфликтная ситуация реальна, и стороны ее осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.
- «ложно непонятый» конфликт. Здесь объективная конфликтная ситуация существует, но не осознается сторонами. В этом случае нет конфликта как социально-психологического явления, поскольку психологически для сторон не существует.
- ложно понятый. Под ложным пониманием конфликта отсутствует объективно конфликтная ситуация, а стороны склонны расценивать свои отношения как конфликтные.
- конфликтность отсутствует объективно и на уровне осознания.

Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным состоянием, которое оказывается включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и результат.

Все конфликты требуют внутренней переработки, которая зависит от отношения личности к конфликтам:

- упорствование в своей позиции;
 - игнорирование отрицание наличия объективного противоречия, служащего основой конфликта;
- компромиссное решение, учитывающее интересы всех конфликтующих сторон;
 - творческое разрешение, позволяющее в той или иной степени устранить само исходное противоречие.

Первые две стратегии близки по своей сути; различия состоит в том, что в случае упорствование базовое противоречие осознается и его разрешение субъект ищет на пути убеждения оппонентов в правильности его аргументации. В случае же игнорирования само противоречие считается несущественным и, следовательно, неразрешимым с помощью рациональной аргументации. Компромисс представляет собой механистический путь разрешения конфликта. Он снимает его остроту, но не уничтожает лежащего в основе противоречия. Творческий акт – диалектический анализ и снятие противоречия путем поднятия

на новый уровень его рассмотрения и нахождение нового контекста, в котором исходная несовместимость перестает существовать (например, нахождение принципиально новой формулы соглашения, не основывающейся на требованиях, которые выдвигались сторонами, но основывающейся на интересах, выражением которых эти требования являются).

Таким образом, первая стадия развития конфликта характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных или групповых отношений. Причиной этого является резкое расхождение интересов, ценностей и установок конфликтантов, что приводит к социальной напряженности, это становится причиной закрепления психологических барьеров и негативных стереотипов, препятствующих нормальному общению, способствует экстраполяции, переносу конфликтных интересов из сферы деловых отношений в личную и наоборот.

Необходимо отметить, что реакция или взаимодействие субъектов конфликта может осуществляться на трех уровнях: «мы-мы», «мы - группа», «группа- группа». Разрешается же конфликт только на уровне «мы-мы». Мы считаем необходимым обозначить еще два уровня: "я - ты" и "я - вы".

Таблица 1 – Модели развития конфликта

<i>Прежний опыт взаимодействия участников конфликта</i>	Позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешное преодоление	Опыт непреодоленных разногласий и «недоговоренностей»	Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального воздействия
<i>Отношение к новой ситуации</i>	Уверенность в возможности договоренности, стремления к поиску взаимопонимания	Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации	Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств
<i>Взаимодействие</i>	Сотрудничество	Кооперация	Конкуренция
<i>Цель</i>	Договориться	Решить проблему	«Победить»
<i>Изменение общения</i>	Интенсификация	Ограничение	Минимизация
<i>Неформальные компоненты в общении</i>	Позитивные неформальные компоненты	«Формализация общения»	Негативные неформальные компоненты
<i>Восприятие противостоящей стороны</i>	Партнер	Оппонент	Противник
<i>Средства воздействия</i>	Использование неформальных	Использование формальных	Использование средств борьбы –

	компонентов – убеждения, аргументации, попытки договориться	компонентов, апелляция к формальному порядку	силовое давление, эмоциональные удары, «ловушки»
--	--	--	--

Решающую роль в выборе того или иного типа конфликтного взаимодействия играет опыт прежнего взаимодействия участников ситуации, опыт из отношений. Сотрудничество развивается на основе прежнего позитивного опыта участников конфликта, связанного с их успешным взаимодействием; кооперация развивается на основе опыта прежних разногласий, которые не были успешно преодолены, и закрепились у участников ситуации в виде опыта «недоговоренности»; конкуренция связана с опытом негативного взаимодействия, включавшего негативные эмоциональные компоненты – неприязнь, враждебность и т.д., актуализирующиеся в новой ситуации и превращающие ее в новый этап «борьбы» между индивидами.

Таким образом, развитие конфликта представляет собой процесс, основанный на прежнем опыте участников взаимодействия, порождающем их отношение к новой ситуации противоречий между ними, что, в свою очередь, «задает» сценарий их нового взаимодействия.

На стадии конфликтного поведения возможны две стадии фазы: конструктивная и деструктивная. К фундаментальным факторам, оказывающим влияние на конструктивный или деструктивный характер развития конфликта, относят:

- характер проблем, затронутых конфликтом или их тип, жесткость, величина;
- характеристики конфликтующих сторон;
- степень сходства – различия между сторонами;
- факторы ситуации;
- навыки управления конфликтом;
- стратегии поведения в конфликте.

Деструктивная требует вмешательства руководителя. Она начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность друг другом, способами решения проблем,

продуктивность совместной деятельности превышает порог терпимости, и совместная деятельность становится неуправляемой.

В деструктивной фазе выделяют две ступени:

- характеризуется стремлением зависить свои возможности и занизить возможности партнера, самоутвердиться за его счет, необоснованностью критических замечаний, жестов, взглядов. Обычно эти реакции воспринимаются как личные оскорбления и включают активные механизмы защиты и противодействия;
- характеризуется повышенной активностью оппонентов при резком ослаблении самоконтроля, нарушением восприятия и реакцией партнера вплоть до полного искажения его слов и жестов. Кроме того, часто имеет место уход от проблемы, подмена предмета спора и переход на личности, взаимные оскорбления. На этой ступени процесс становится неуправляемым и необратимым.

На выбор стратегии в условиях конфликтного взаимодействия влияют личностные характеристики субъекта. Вместе с тем четко сопоставить соотносительную роль ситуативных и личностных факторов в детерминации конфликтного поведения они не позволяют. «Если ситуация проста и не содержит угрозы, большую роль играют личностные диспозиции, в сложных и стрессовых ситуациях превалируют ситуационные факторы».

По мере обострения конфликта происходит отчуждение, неучаствующие в конфликте люди чувствуют себя обязанными примкнуть к одному или другому лагерю.

Становится труднее занять нейтральную, мирную позиции, потому что умеренно настроенные члены группы теряют свое влияние, а крайне настроенные, наоборот, начинают играть ведущую роль.

Если стадия конфликтного взаимодействия, напротив, была конструктивной, то возможна следующая стадия – исход, или разрешение конфликта (частичное или полное).

1.3 Методы предотвращения и способы разрешения конфликтов

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры

сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов. Сначала необходимо определить основную конфликтную проблему. Желательно выяснить: как я понимаю проблему; какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта; как мой партнер видит проблему; какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта; соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации; как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему; в каких вопросах мы с партнером расходимся; в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга.

С чего начинается технология разрешения конфликтов?

С установления причин конфликта. Сложность здесь в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Первая формула конфликта:

Конфликтная ситуация + инцидент = конфликт

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт – это значит:

- Устранить конфликтную ситуацию
- Исчерпать инцидент.

Вторая формула конфликта:

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой. Данная формула дополняет первую, в соответствии с которой каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для других. Разрешить конфликт по этой формуле - значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки. Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта. Конфликт возникает одновременно с инцидентом.

Банальная фраза «предупредить проще, чем разрешить» в применении к конфликту не срабатывает. Не срабатывает преимущественно по двум причинам:

1. не все конфликты надо предупреждать (и нельзя жить вообще без конфликта, свои негативные импульсы мы должны отреагировать)
2. даже те конфликты, которые необходимо предупредить, очень сложно спрогнозировать, сложно предсказать их развитие и найти способы предупреждения (единственный верный способ - избегание).

Предупреждение конфликта входит в понятие управление конфликтом.

Таблица 2 – этапы конфликтов

№	Этап конфликта	Содержание управления
1	Предконфликт	Прогнозирование
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одной из сторон	Предупреждение /стимулирование
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Эскалация конфликта	Регулирование
5	Разрешение или затухание конфликта	Разрешение

В учебной литературе по конфликтологии выделяют следующие этапы управления конфликтом:

1. симптоматика
2. диагностика
3. прогнозирование

4. разрешение

Признание конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Эта проблема становится многоплановой. Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность.

Управление конфликтами включает в себя:

1. прогнозирование конфликта;
2. предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других;
3. прекращение и подавление конфликта;
4. регулирование и разрешение.

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

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

Объективность понимания – это адекватное, т. е. соответствующее реальности, его описание. Субъект управления имеет в качестве объекта не непосредственно реальный конфликт, а его описание, образ, мысленное отражение, вербальную интерпретацию. Понятно, что такое описание включает определенный подход, приемлемый для той или другой стороны конфликта или - для третьей, нейтральной, выступающей посредником. Ведь каждая сторона стремится представить коллизию так, как она ее видит со своих позиций, как она понимает сложившуюся ситуацию, иначе говоря, как она заинтересована объяснить конфликт.

Объективное объяснение конфликту возможно при выполнении следующих требований:

- анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации.
- в объяснительный контекст входит
- и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем.
- объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого общества, личности и пр.
- признание возможности активного воздействия на конфликт также составляет существенное условие управления им.

Интерес к будущему объясняется тем, что человеку присуща целесообразная деятельность, ее мысленное продолжение, согласование целей и средств их достижения, ожидание результатов и последствий своих действий. Предвидение - это знание о будущем, то есть о том, чего еще нет в действительности, но что потенциально содержится в настоящем в виде объективных и субъективных предпосылок ожидаемого хода развития. Вероятностное прогнозирование - предвосхищение будущего, основанное на вероятностной структуре прошлого опыта и информации о наличной ситуации. Прошлый опыт и наличная ситуация дают основание для создания гипотез о предстоящем будущем, каждой гипотезе приписывается определенная вероятность. Определенность, достоверность и вероятность научного предвидения зависят от того, о каком будущем идет речь - непосредственном, обозримом или отдаленном. Знания о будущем по мере удаления от настоящего становятся менее конкретными и точными, более общими и предположительными. Возрастающая неопределенность в предвосхищении будущего связана с природой социального развития, для которого характерна многовариантность и альтернативность исхода событий, непредсказуемость конкретного хода отдельных событий общественной жизни. Научное предвидение и социальное прогнозирование должны содержать в себе ответ на вопросы, что может совершиться и в какой форме, когда этого следует ожидать, какова мера вероятности данного прогноза.

Можно выделить четыре основных типа прогнозов:

- поисковые – составляются для выявления возможного образа будущего, отправляясь от реалистических оценок существующих в настоящее время тенденций развития в различных сферах общественной деятельности;
- нормативные – ориентированы на достижение в будущем определенных целей и содержат практические рекомендации для осуществления программ развития;
- аналитические – предназначены для определения в научных целях познавательной ценности методов и средств исследования будущего;
- прогнозы-предостережения – составляются для непосредственного воздействия на сознание и поведение людей с целью заставить их предотвратить предполагаемое будущее.

Различия между этими типами прогнозов условны. Социальный прогноз может сочетать черты сразу нескольких типов.

Прогнозирование конфликта – предвидение возможности конфликта и его возможного будущего. Прогноз – это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Прогноз отличается от утопии тем, что он опирается на результаты структурно-динамического и типологического анализа. К основным методам прогнозирования конфликтных ситуаций относятся:

- экстраполяция данной ситуации на будущее состояние системы;
- моделирование возможной конфликтной ситуации;
- статический метод;
- опрос экспертов.

Точность экстраполяции резко убывает по мере продвижения в будущее. Ограничена применимость к предвидению будущего исторической аналогии. Наиболее надежным методом социального прогнозирования является экспертная оценка, опирающаяся на верные теоретические представления, использующая результаты других методов и дающая им правильную интерпретацию.

Прогнозы конфликтных ситуаций, также как и других социальных

феноменов, могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными. Прогнозирование конфликтной ситуации особенно важно для предотвращения развития конфликта. Пограничность ситуации социального конфликта, ситуативность и непредсказуемость последствий делают проблематичным изучение поэтапного становления и развития социального конфликта.

Структура противоречия, не перешедшего в конфликт, включает две группы явлений: объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны - люди, имеющие определенные интересы и ценности.

Конфликты возникают не в силу проявления объективных обстоятельств, а в результате их неправильного субъективного восприятия и оценки людьми. Обычно к конфликтам приводят следующие причины:

- наличие противоречий между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями членов общества или группы;
- присутствие противоборства между различными людьми, группами;
- разрыв отношений между определенными группами и внутри них;
- появление и доминирование негативных эмоций и чувств как фоновых характеристик взаимодействия и общения между членами общества и группами.

Основными субъектами социального конфликта являются большие социальные группы. Выразителями интересов больших социальных групп в конфликтных ситуациях являются различные политические организации, что приводит к тому, что, в конечном счете, социальный конфликт становится конфликтом не больших социальных групп, а конфликтом отдельных политических, этнических и других лидеров. Но все же социальный конфликт порождается борьбой как результатом общественных и групповых, но не индивидуальных интересов. Социальный конфликт всегда является следствием социального неравенства, то есть неодинакового доступа к различным ресурсам социальных групп людей.

Уровень и масштабность социального конфликта зависят от вида социальных общностей, выступающих конфликтующими сторонами. Конфликты между обществами (между народами многих стран) относятся к глобальным;

между крупными социальными группами внутри данной страны – к макроконфликтам (межклассовые, региональные, национальные); между отдельными группами местных обществ – к местным конфликтам.

Социальные конфликты возникают и развиваются в недрах социальной структуры. Социальное неравенство – основная детерминанта социального конфликта, реализующаяся во взаимоотношении общностей и групп.

Исходным пунктом прогностического анализа конфликта является определение противоречия, обусловившего данную проблемную ситуацию, которая может породить конфликт. Далее необходимо выявить тенденции изменения ситуации, развития противоречий, раскрытия проблемы. Эта мыслительная операция включает описание событийного ряда, то есть совокупности событий, проявляющих проблему во взаимодействии субъектов, а также прослеживание объективной последовательности и взаимосвязи событий - логики общественного процесса. Это позволит описать круг субъектов, вступающих в противостояние, а также предмет данного противостояния. Далее в анализ проблемной ситуации включаются принципы и нормы функционирования данной социальной системы, временные и пространственные факторы ее изменения, социально-экономические, политические, идеологические и социально-психологические условия. В результате этого анализа могут быть разработаны возможные сценарии прогноза конфликтной ситуации. Описание событийного ряда и анализ логики процесса изменения ситуации не позволяют однозначно предсказать возможный конфликт, так как на процесс его формирования влияет ряд трудно учитываемых явлений, в основном субъективного порядка, таких как эмоциональный настрой людей, уровень толерантности и т. д. Таким образом, можно говорить только о выработке вариантов ожидаемых проявлений конфликтной ситуации. Прогнозирование конфликта является предпосылкой его предотвращения.

В существующих условиях прогнозирование конфликта возможно лишь на короткий срок и с небольшой долей вероятности. Для того, чтобы прогнозирование было осуществимо, необходимо, чтобы конфликтология

сформировала четкие объяснительные модели конфликтов. Но мы с вами знаем, что любому конфликту предшествует предконфликтная ситуация. Без этого конфликт почти невозможен. Иногда такая ситуация бывает молниеносной, и мы уже не в состоянии ничего сделать по предупреждению конфликта. Но чаще предконфликтная ситуация имеет достаточную для предупреждения продолжительность.

Соционика базируется на типологии, разработанной Карлом Густавом Юнгом. Именно он выделил 16 психотипов, к которым можно в той или иной степени отнести всех людей. Это может помочь в прогнозировании конфликта.

Помимо того, что уровень конфликта можно определить на основе теории взаимодействия соционических типов, существует еще и классификация конфликтных личностей, которую также необходимо учитывать.

Таблица 3 – типы конфликтных личностей

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
демонстративный	Хочет быть в центре внимания Любит хорошо выглядеть в глазах других Его отношение к людям определяется тем, как они относятся к нему Ему легко даются поверхностные конфликты Любуется, подчеркивает свои страдания Эмоциональное поведение преобладает над рациональным Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь Избегает систематической, кропотливой работы В ситуации конфликта чувствует себя неплохо
ригидный	Подозрителен Обладает завышенной самооценкой Постоянно требует подтверждения собственной значимости Часто не учитывает изменение обстоятельств Прямолинеен, негибок С трудом принимает точку зрения окружающих Уважение окружающих воспринимает как должное, а критику как обиду Болезненно обидчив, повышено

	чувствителен
неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя Ведет себя вызывающе, агрессивно Игнорирует нормы общения Высокий уровень притязаний Несамокритичен Недостаточно развита способность соотнести свои поступки с целями и обстоятельствами Не способен опираться на прошлый опыт
сверхточный	Скрупулезно относится к работе Предъявляет повышенные требования к себе Обладает повышенной тревожностью Чрезмерно чувствителен к деталям Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих Мнителен Неврастеничен Сдержан во внешних (особенно эмоциональных) проявлениях Не чувствует реальные взаимоотношения в группе
«бесконфликтный»	Неустойчив в оценках и мнениях Обладает легкой внушаемостью Внутренне противоречив Характерна некоторая непоследовательность поведения Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях Недостаточно хорошо видит перспективу Зависит от мнения окружающих Излишне стремится к компромиссу Не обладает достаточной силой воли Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих

Предупреждение конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на общественную ситуацию. Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил.

Каждый конфликт возникает по конкретным причинам и в определенных условиях, что является отражением наиболее общих проблем и противоречий. Для предупреждения конфликтов необходимо выявление и изучение их причин. Устранение причин конфликта является наиболее эффективной формой его предупреждения. Предупреждение конфликта заключается в воздействии на его элементы, до того как возникло открытое противостояние.

Эффективность предупреждения этнических и межгосударственных конфликтов невелика в силу того, что постороннее вмешательство в конфликт на латентной стадии может восприниматься как неэтичное и неправомерное (из-за навязывания чужого решения, принуждение сторон к согласию или определенному поведению). Невозможно предупредить любой конфликт, возникающий в обществе. Конфликт возникает из отношений господства и подчинения в системе отношений неравенства. Он есть универсальная, абсолютная форма человеческого общежития. Конфликт необходимо сделать предметом общественного сознания и внимания. Это поможет определить реальные причины конфликта, область его возможного распространения.

Предотвращение конфликта сводится к планированию и реализации ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами. Здесь большое значение имеет уточнение прав и обязанностей, справедливое распределение ответственности и обязательств на основе общепринятых норм и ценностей. Чтобы предотвратить конфликт, надо знать каких норм и правил придерживается каждая сторона конфликта. Когда люди придерживаются различных норм и правил, тогда они в конфликте обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. Желательно, чтобы каждая сторона имела возможность высказать свои претензии без перебивания, по очереди. Полезно бывает, чтобы обе стороны постарались взглянуть на ситуацию глазами стороннего наблюдателя, не привязанного к точке зрения ни одной стороны.

Стратегия предупреждения конфликтов предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность.

Не любые конфликты общественные субъекты стремятся предотвратить. В иных конфликтах они заинтересованы. *Стимулирование* конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Речь не идет об искусственном нагнетании конфронтаций, о насаждении враждебности в обществе. Стратегия стимулирования конфликта - это стратегия мобилизации активности того или иного общественного субъекта при решении жизненно важных проблем, стратегия развития позитивной инициативы, достижения оптимального эффекта социального управления.

Методы снятия психологического напряжения в конфликтной ситуации

Усилия по разрешению конфликта могут прилагать не только непосредственно втянутые в него лица, но и своего рода люди со стороны - посредники. А им иногда удается сделать гораздо больше, чем представителям конфронтующих сторон. Почему же так происходит?

Проанализировав ряд исследований этого вопроса, американские психологи Д.Черткофф и Д.Эссер пришли к следующему любопытному заключению. Оказывается, для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно, скорее всего, в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки "сохранить лицо". Из экспериментальных данных, приводимых этими авторами, мы узнаем о существовании зависимости между делаемыми человеком уступками другим людям и его представлении о себе как о "сильной личности".

Эффект такой зависимости удается, однако, нейтрализовать, если в процесс разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не к друг другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается "одолжение" в ответ на соответствующую просьбу об уступке

(обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противной стороне. Таким образом часто психологические шаги противоборствующих сторон, участников конфликта, навстречу посреднику означают не уступку ему, а скорее декларацию готовности сотрудничать с ним (а следовательно и с друг другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым “правилам игры”.

Выбор посредника и определение круга его полномочий - сложная задача, М.Инглер предлагает следующие рекомендации, определенным образом регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника:

1. Конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливый выбор.

2. Посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт.

3. Конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при вынесении окончательного решения.

4. Посредник может быть более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности.

5. Основная задача посредника - сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения.

6. Если в силу своего служебного положения посредник подчиняется одной или обеим конфликтующим сторонам, необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство в данный момент или в будущем не отразится на его действиях по разрешению конфликта.

7. Посредник должен стремиться поддерживать каждую сторону в выражении его соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме.

8. Посреднику следует помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу.

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутри коллективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны.

Глава 2 Анализ конфликтных ситуаций и разработка системы по предотвращению конфликтов в образовательной организации

МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»

2.1 Общая характеристика и анализ персонала Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «ДС комбинированного вида № 1» действует с 1984 года. Место нахождения учреждения (юридический адрес) – с. Еткуль, ул. Кирова, д. 68. Детский сад является юридическим лицом, самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет, печать, штампы и бланки со своим наименованием. Организационно-правовая форма – муниципальное учреждение.

Тип учреждения: дошкольное образовательное учреждение.

Вид учреждения: детский сад.

Режим работы детского сада: с 7.00 до 19 часов.

Детский сад вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Отношения образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1» с воспитанниками и их родителями (законными представителями) регулируются в порядке, установленном Уставом (приложение 1). Права юридического лица у образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1» в части ведения уставной финансово хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникают с момента его государственной регистрации. Детский сад приобретает право на образовательную деятельность и льготы, предоставляемые законодательством Российской Федерации, со дня выдачи ему лицензии. Лицензия на право ведения образовательной деятельности выдаётся органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим управление в сфере образования, на основании заключения экспертной комиссии.

Свидетельство о государственной аккредитации Детского сада подтверждает его государственный статус, уровень реализуемых образовательных программ, категорию Детского сада. Свидетельство о государственной аккредитации выдается сроком на 5 лет.

Детский сад проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном Законом Российской Федерации «Об образовании». Затраты на проведение государственной аккредитации оплачиваются детским садом.

В Детском саду не допускается создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно - политических и религиозных движений и организаций (объединений).

Детский сад создаёт условия, гарантирующие охрану и укрепление здоровья детей.

Учебная нагрузка, режим занятий, определяются на основе рекомендаций, согласованных с органами здравоохранения.

Медицинское обслуживание детей обеспечивают штатные и специально закрепленные органами здравоохранения за образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1» медицинским персоналом, и наряду с администрацией несет ответственность за здоровье и физическое развитие детей, проведение лечебно-профилактических мероприятий, соблюдение санитарно-гигиенических норм, режим и качество питания. Детский сад предоставляет соответствующее помещение для работы медицинских работников.

Организация питания в образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1» возлагается по согласованию с Учредителем на Детский сад. В Детском саду предусмотрено помещение для питания воспитанников, а также для хранения и приготовления пищи.

За годы своей работы детский сад выпустил не одну сотню воспитанников. Детский сад прошел аккредитацию, аттестацию, лицензирование. Численность детей по группам составляет 217 детей.

Состав воспитанников детского сада составляют дети служащих, предпринимателей, врачей, учителей, работников культуры и рабочих. По проведенным социологическим исследованиям воспитанники детского сада дети из полных семей, есть дети из неполных семей и многодетных семей.

В детском саду работает 12 групп, из них 1 логопедическая группа, 3 ясельных и 8 дошкольных групп, предусматривающие следующее комплектование:

- ясельная группа (от 1 до 3 лет)
- младшая группа (от 3 до 4 лет);
- средняя группа (от 4 до 5 лет);
- старшая группа (от 5 до 6 лет);
- подготовительная группа (от 6 до 7 лет);

Для совершенствования условий для охраны жизни и здоровья ребенка, развития познавательных процессов детей на договорной основе осуществлялась деятельность с субъектами:

- дворцом культуры, с целью приобщения детей к общей эстетической культуре;
- поликлиникой, с целью снижения заболеваемости;
- школами города Снежинск, с целью регламентации отношений детского сада и школы по вопросам перспективности и преемственности дошкольного и начального образования;
- родителями воспитанников, с целью активизации в решении проблем воспитания.

Детский сад реализует программы:

1. «От рождения до школы» под ред. А.Е. Веракса, М.А. Васильевой;
2. «Юный эколог» С.Н. Николаева;
3. «Развитие речи» О.С. Ушаковой;
4. «Программа по изобразительной деятельности в детском саду» Г.С. Швайко;
5. «Основы безопасности детей дошкольного возраста» Р.Б. Стеркина, О.Л.

Князева, Н.Н. Авдеева.

Учреждение возглавляет заведующая, прошедшая соответствующую аттестацию. Заведующая учреждением осуществляет свою деятельность на основе принципа единоначалия и обеспечивает выполнение возложенных на Детский сад задач, несет персональную ответственность за деятельность учреждения.

Заведующая действует на основании заключенного с ним трудового договора, действующего Устава, законодательства Российской Федерации и Свердловской области, а также других обязательных для него нормативных правовых актов.

Заведующая осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения,

она подотчетна в своей деятельности Учредителю и начальнику муниципального казенного учреждения «Управление образования г. Снежинска» образования города Снежинска. Заведующей подчиняются руководители 2 и 3 уровней.

Заместитель заведующей по ВМР (руководитель 2 уровня) организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности учреждения. Координирует работу подчиненных ему служб. Замещает заведующую во время её отсутствия.

Заведующий хозяйством (Руководитель 3 уровня) регулирует материально-хозяйственную деятельность Детского сада. Координирует и контролирует деятельность персонала, находящегося под его подчинением. В своей работе действует согласно нормативно-правовым документам Детского сада и законодательства Российской Федерации.

Формами самоуправления в Детском саду являются Совет педагогов, методический совет, родительский комитет, общее собрание трудового коллектива.

Председателем Совета педагогов Детского сада является заведующая учреждением, которая своим приказом назначает на учебный год секретаря Совета.

В Детском саду действует Совет педагогов, в целях рассмотрения сложных педагогических и методических вопросов, вопросов организации образовательного процесса, изучения и рассмотрения передового педагогического опыта.

Членами Совета педагогов являются все педагоги, а также председатель родительского комитета Детского сада.

Родительский комитет Детского сада представляет интересы родителей воспитанников и других физических и юридических лиц перед администрацией учреждения.

Родительский комитет Детского сада избирается сроком на один год. В состав родительского комитета входят родители учащихся по 1 человеку от группы. Выборы представителей в родительский комитет Детского сада проходят открытым голосованием на групповых родительских собраниях. Родительский комитет Детского сада избирает из своего состава председателя, который руководит работой

родительского комитета.

Заседания родительского комитета Учреждения проводятся по мере необходимости в соответствии с планом работы, но не реже одного раза в квартал.

На заседаниях родительского комитета ведутся протоколы, которые подписываются председателем и секретарем родительского комитета.

Решения родительского комитета, принятые в пределах его полномочий, доводятся до сведения всех заинтересованных лиц.

Трудовой коллектив составляют все работники Детского сада. Полномочия трудового коллектива учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным, если на нем присутствуют не менее половины работников учреждения. Решение общего собрания принимается открытым голосованием. Решение общего собрания считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих и является обязательным для исполнения всеми членами трудового коллектива Детского сада.

Общее собрание трудового коллектива собирается по мере необходимости, но не реже 1 раза в полугодие.

Работа с детьми требует от воспитателя большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается наиболее высоких результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду – это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий. Руководитель должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового.

Существующая организационно-управленческая структура Детского сада может быть названа линейно – функциональной и сильно централизованной. При такой структуре управления учреждением каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке организационного процесса. По сути, это – конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера. Такая система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;

- система управления и контроля относительно проста;
- относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Структура управления Детского сада, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих дошкольных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует.

2.2 Анализ конфликтных ситуаций в Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»

В любом коллективе, даже самом дружном и сплоченном, рано или поздно могут возникнуть конфликтные ситуации. Педагогический коллектив, в силу специфики его трудового процесса, порождающего множество причин для конфликтов, не является исключением. Известно, что для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков). В то время как мужчины больше предрасположены к конфликтам, вызванным непосредственно самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций). Понятие "территориальность" подразумевает занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность. Конфликт всегда предваряется более или менее очевидными "сигналами", когда коллеги систематически выплескивают друг на друга негативные эмоции, но не вступают в открытое противостояние. Предупреждение конфликта во многом зависит от умения руководителя вовремя заметить момент перерастания разногласий в конфликтную ситуацию. Поэтому очень важно принять меры по урегулированию этих разногласий еще на этапе "сигналов".

Причин, вызывающих конфликты в Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1», множество. Наиболее распространенными являются те, которые препятствуют достижению работниками

основной цели трудовой деятельности – получению морального и материального удовлетворения от педагогического труда. В их число входят: непосредственная технологическая взаимосвязь педагогических работников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, помощник воспитателя некачественно выполняет свои функциональные обязанности и это может сказаться на соблюдении режимных моментов в МБДОУ); перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, дидактических пособий и т. д. может привести к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководство – подчинение" (например, заведующий не обеспечивает надлежащих условий для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя). Последнее связано, в первую очередь, с неудовлетворительным описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление об обязанностях и ответственности различных членов коллектива.

Конфликт в нашей организации может быть вызван причинами, обусловленными психологическими особенностями человеческих отношений. Таких особенностей может быть несколько. В первую очередь – взаимная "симпатия (антипатия)". Даже если симпатия или антипатия характерна для отношений двух отдельно взятых коллег и никак не затрагивает других, последствия может ощутить на себе весь коллектив. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно принцип симпатий – антипатий. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений. Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1» может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т. д. Плохая

психологическая коммуникация – когда люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого. Это может быть так называемая территориальность. С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в т. ч. и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, "обживают" определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно так же каждый член группы, занимающий часть общего пространства вместе с находящимися там предметами, без энтузиазма относится к вторжению других на эту территорию. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время заседания другого человека. При неоднократном повторении эта ситуация может вызвать раздражение. Еще одна группа причин возникновения конфликтов в МБДОУ № 95 кроется в личностном своеобразии членов коллектива. Имеются в виду такие особенности, порой "загоняющие" нас в конфликтные ситуации, как: неумение контролировать свое эмоциональное состояние; низкий уровень самоуважения; агрессивность; повышенная тревожность; некоммуникабельность; чрезмерная принципиальность.

2.3 Стратегия предотвращения конфликтов в Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»

Автором предлагается три основных способа для применения заведующим в Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1» для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность.

- разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу.

- организационные мероприятия. Создание так называемого организационного буфера, устраняющего многие служебные контакты. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Также, предлагаются рекомендации участникам конфликтных ситуаций:

Во-первых, важно помнить, что очень часто в ситуации конфликта неправильно воспринимаются собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. В результате это приводит к усилению взаимных нападков и, как следствие, обострению конфликта. К типичным искажениям восприятия относятся: "Поиск соринки в глазу другого". Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия. "Двойная этика". Даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные. "Все ясно". Очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его достоинства хороши и правильны, а действия партнера – наоборот, плохи и неадекватны.

Во-вторых, основное условие конструктивного разрешения конфликтов – общение. Нормального общения можно добиться только с помощью жесткого контроля собственных эмоций. Один из самых эффективных способов справиться с негативными чувствами – беседа. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому порой имеет смысл в самом

начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь.

Также автор предлагает ряд мероприятий, для своевременного предотвращения конфликтов:

- взаимодействие детского сада с семьями детей, посещающих Образовательной организации МБДОУ «ДС комбинированного вида № 1»
- педагогический мониторинг (отслеживание соответствия соответствующего состояния и результатов образовательного процесса: качество реализуемой программы воспитания и обучения детей).
- четкое соблюдение должностных инструкций. Оптимальное распределение функций, прав и полномочий.
- комплектование первичных коллективов с учетом психологической совместимости людей. Изучение личностных особенностей воспитателей в целях наилучшей организации их совместной деятельности.
- создание благоприятного психологического климата: создание в коллективе атмосферы доброжелательности, доверия и уважения к подчиненным.
- создание оптимальных условий деятельности педагогов.
- улучшение неофициальной структуры взаимоотношений, личных контактов во время совместных поездок, вечеров отдыха, походов, экскурсий и т. д.
- применение активных социально – психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (анализ конкретных ситуаций, ролевые игры и т. д.).
- соблюдение критерий, по которым оценивают результат работы каждого сотрудника, поощрения достижений каждого сотрудника из выделенных результатов.
- информированность сотрудников о распределении ресурсов.
- прием на работу квалифицированных специалистов.
- планирование и контроль исполнения основных мероприятий программы.

В итоге, можно сделать вывод, что стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления

конкретным процессом противоречивых взаимоотношений общественных субъектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта и ограничения его негативного влияния на интересы противоборствующих сторон. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса детерминирующих конфликт факторов, что и позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества во имя реализации совпадающих интересов. Упреждающее разрешение конфликта, равно как и ранее его предупреждение, означает не что иное, как осуществление согласования позиций и интересов противоречивых субъектов в пространстве их социального единства, согласия по более важным вопросам общественной жизни.

Предотвращение социальных конфликтов возможно при наличии соответствующих ресурсов: экономических, политических, социальных, идеологических, правового обеспечения. Нарождающееся противоречие не разовьется в конфликт, если активное вмешательство в процесс общественных отношений начинается с уровня выявления несогласия между субъектами по значимым для них вопросам или, по крайней мере, с обнаружения элементов напряженности. На этапе же развития непримиримости в отношениях, враждебного соперничества конфликт уже имеет место, и действие по управлению им приобретает другое качество — урегулирование либо разрешение.

Предупреждение конфликтов осуществляется комплексной системой методов и средств. Они станут эффективными при условии реалистической оценки ситуации, приоритетного внимания согласованию интересов всех участвующих в общественном процессе субъектов и учете возможности реализации принципа толерантности.

Согласование интересов — оптимальный способ достижения консенсуса между общественными субъектами. Однако последний не всегда возможен. Поэтому используются и другие модели предотвращения конфликта интересов:

определенное их сочетание, подчинение неглавных интересов
главным, временных

— постоянным, текущих — перспективным.

Изучение социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важнейших социальных проблем. В данной работе была предпринята попытка дать краткий аналитический обзор некоторых психологических теорий и исследований, рассматривавших конфликт и провести теоретический анализ понятия конфликта в организации.

Трудовой коллектив – формальная (формализованная) общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий, научные изыскания).

Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

Существуют пять типов стратегий поведения индивидов в конфликтной ситуации: сотрудничества, соперничества, избегания, компромисса, приспособления.

Существует взаимосвязь между самооценкой уровня конфликтности и предпочитаемой стратегией поведения в конфликте, которую можно проиллюстрировать корреляцией низкой самооценки уровня конфликтности личности и выбором стратегии сотрудничества в конфликте. Причиной конфликтности сотрудников в организации на психологическом уровне может являться неосознаваемая потребность в соперничестве, т. е. желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

Конфликты в образовательном процессе неизбежны. Истоки столкновений многие видят в самой природе педагогической деятельности, как взаимосвязывающей множество людей с разнообразными качествами, свойствами, опытом, мировоззренческими взглядами и отношением к жизни.

Общепризнанным следует считать наличие конструктивных и деструктивных противоречий, конфликтов. В методологических исследованиях педагогов отмечается два типа противоречий:

- противоречия диалектические как объективное свойство взаимодействующих педагогических структур, как условие их развития, прогресса;
- противоречия казуальные, т.е. случайные, вызванные в своем большинстве некомпетентными решениями учителей или руководителей школы.

Образуя отдельную группу, конфликты в образовательном учреждении имеют свои особенности:

- Профессиональная ответственность педагога за правильное разрешение ситуации конфликта: детский сад – модель общества, где дети усваивают социальные нормы отношений между людьми.
- Участники конфликтов имеют различный социальный статус (педагог – ребенок, педагог – руководитель, педагог – педагог), чем и определяется их разное поведение в конфликте.
- Разница возраста и жизненного опыта участников разводит их позиции, порождает разную степень ответственности за ошибки.
- Различное понимание событий и их причин участниками (конфликт глазами педагога и руководителя видится по-разному).
- Присутствие других людей при конфликте делает их из свидетелей участниками, а конфликт приобретает воспитательный смысл.
- Профессиональная позиция педагога в конфликте

обязывает его взять на себя инициативу разрешения.

- Конфликт педагогической деятельности легче предупредить, чем успешно завершить.

Существует несколько методов урегулирования конфликтов, которые можно объединить в две группы.

Первая группа методов - методы,

предотвращающие конфликт. Вот основные два:

- преодоление конфликта посредством улучшения общения.
- распознавание сигналов конфликта - дискомфорт, инцидент, недоразумение, напряжение, кризис.

Вторая группа методов - методы разрешения конфликтов.

Одним из которых является посредничество - разрешение конфликта с помощью посредника.

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями приложения. Каждый стремится достичь чего-то своего или по- своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт, который - один из самых главных врагов менеджера, т.к. он дезорганизует людей, переводит их в эмоции, а не разум. Поэтому одна из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, - предотвращение возникновения, сглаживание последствий конфликта, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Конфликт помогает педагогическому коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег,

становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения. Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие, и руководители должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив и организацию в целом.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний,

обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по

преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

В завершение выше перечисленного можно добавить, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть получено при учете руководителем личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

