



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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

**Роль межличностных отношений в управлении коллективом
образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль): Управление образованием
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«__» _____ 2022 г.
Зав. кафедрой ПППО и ПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст
Никулина Оксана Юрьевна

Научный руководитель:
д. пед. наук, профессор,
Кожевников М.В.

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1. Психолого-педагогическая характеристика педагогического коллектива	12
1.2. Конфликт как проявление межличностных отношений в педагогическом коллективе: типы и особенности конфликтов	22
1.3. Способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации	35
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ	45
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	48
2.1. Анализ деятельности педагогов образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе	48
2.2. Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации	57
2.3. Результаты опытно-экспериментальной работы	63
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день профессия педагога является одной из самых стрессовых. Причинами стресса являются постоянные государственные реформы в области образования, которые влекут за собой внедрение инноваций в образовательный процесс; высокая трудовая нагрузка педагогов; возникающие межличностные конфликты внутри педагогического коллектива и т.д.

Каждая конкретная образовательная организация не в силах повлиять на принимаемые решения на государственном уровне, но в силах влиять на развитие своего коллектива педагогов. От слаженности действий педагогов зависит результат деятельности труда – т.е. гармоничное развитие личности обучающегося.

Состояние межличностных отношений, особенности социально-психологической атмосферы – факторы, напрямую определяющие степень эффективности управления педагогическим коллективом.

Межличностные отношения – это организационные 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, как считает В.В. Бойко, предстает в виде непосредственного взаимодействия людей (сотрудничества, соревнования, сплоченности, совместимости, дружбы, согласия, или, напротив, несовместимости, разногласий, соперничества, разобщенности), а также в виде качеств личности, от которых зависят психологические особенности общения людей в коллективе [6, с. 25].

Межличностные отношения не должны складываться стихийно. Конечно, в них всегда есть доля непредсказуемости, основанная на личных

симпатиях-антипатиях. И, тем не менее, межличностными отношениями можно и нужно управлять, используя стратегии и тактики организационной культуры для создания благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали (с коллегами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель социально – психологического климата в коллективе. Показатели удовлетворенности взаимоотношениями по горизонтали тесно связаны с частотой обсуждения в коллективе вопросов, непосредственно связанных с работой, а также с частотой контактов членов коллектива в свободное от работы время. В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения и они не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений [13, с 77].

Показателями удовлетворенности взаимоотношениями по вертикали являются стиль руководства образовательным учреждением (авторитарный, коллегиальный, демократический), модель восприятия руководителя и способ реализации власти. Если руководитель опирается на власть должностного положения и использует принуждение в качестве основного аргумента, то его восприятие будет негативным, коллектив будет оказывать скрытое сопротивление, и обе стороны будут испытывать неудовлетворенность.

Выявление личной потребности каждого члена педагогического коллектива, создание возможности для удовлетворения индивидуальных потребностей через достижение нужных организации результатов труда является основой для формирования взаимной удовлетворенности межличностными отношениями по вертикали, и способствуют эффективному формированию организационной культуры.

Проблеме межличностных взаимодействий посвятили труды многие отечественные и зарубежные исследователи, специалисты в области

социальной и педагогической психологии, управления людьми, среди которых: А.А. Бодалев, И.П. Волков, О.П. Елисеев, Е.С. Кузьмин и О.И. Зотова, К.К. Платонов, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский, А.А. Радугин, Л.И. Уманский, Ж.Годфруа, Д. Майерс, Р. Нисбетт и Л. Росс, Р. Чалдини.

Особую роль в организационной культуре, в структуре межличностных отношений играют конфликты, которые свойственны всем областям жизнедеятельности человека. Они являются неотъемлемой частью человеческих отношений. Современная наука рассматривает конфликты как неизбежное явление, вытекающее из свойств человеческой природы.

Умение управлять конфликтами, направлять их в конструктивное русло – необходимое условие эффективного управления педагогическим коллективом и формирования организационной культуры.

В процессе педагогического взаимодействия часто наблюдается отсутствие взаимопонимания и возникновение конфликтов между всеми участниками педагогического процесса: обучающимися, педагогами, родителями и др. Руководитель образовательного учреждения должен уметь разрешать разноуровневые конфликтные ситуации. Это конфликты во взаимоотношениях по вертикали (руководители – подчиненные), по горизонтали (между членами коллектива равного статусно-ролевого уровня) и конфликты между педагогами и обучающимися, педагогами и родителями.

Наиболее опасными для социально-психологического климата являются конфликтные ситуации между руководителями образовательного учреждения и рядовыми членами педагогического коллектива (т.е. по вертикали). Наличие конфликта по вертикали лишает руководителя возможности конструктивного разрешения всех других типов конфликтов, а значит и возможности эффективного управления в целом.

Для педагогики изучение конфликта имеет особенное значение. Неблагоприятный климат затрудняет, а порой делает невозможной нормальную, приносящую чувство удовлетворения жизнь в учебном заведении. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди.

Своими поступками они могут нарушить оптимальную пропорцию составляющих ее элементов. Но в силах руководителя изменить ее так, чтобы установился климат, благоприятствующий личностному развитию и равноправному существованию всего педагогического коллектива.

Развитая организационная культура позволяет обеспечить единую интерпретацию событий, чтобы каждый член коллектива понимал, какое поведение от него ожидается и поощряется, обеспечивает чувство общности, создает механизмы, противодействующие поведению, которое может быть расценено как недостойное. Все это создает дополнительный комфорт и вдохновение в трудовой жизни педагогов.

Для эффективного решения возникающих проблем в педагогическом коллективе руководителю необходимо усвоить необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях. Руководитель должен ориентироваться в причинах возникновения конфликтов и владеть способами их разрешения.

Межличностный конфликт является существенной и повсеместной составляющей организационной жизни. Конфликты стимулируют творчество, новации и личное совершенствование. Главный вопрос состоит, следовательно, не в том, что существование педагогического коллектива должно быть бесконфликтным, а в том, чтобы научиться управлять конфликтом, поддерживать его на оптимальном уровне и направлять его в конструктивное русло.

Конфликты свойственны любой сфере жизнедеятельности общества, поэтому педагогический коллектив также не является исключением. В процессе осуществления своей деятельности педагог постоянно оказывается либо участником, либо свидетелем бесконечно и непрерывно меняющихся конфликтов между коллегами, что может повлечь за собой возникновение конфликтов с другими участниками образовательного процесса и неудовлетворенность своей профессиональной деятельностью.

Но конфликт не всегда несет только отрицательные последствия для участников и организации, если вовремя устранять, причину разногласия и направить развитие конфликта в конструктивное русло, то возможно из конфликта можно будет извлечь положительные результаты. Устранение причин конфликта в конфликтологии называется предупреждением конфликта.

Изучение межличностных конфликтов является предметом исследования различных ученых – Гришиной Н.В., Вишняковой Н.Ф., Леонова Н.И., Миримановой М.С., Зеленкова М.Ю., Цветкова В.Л.

Наряду с перечисленными учеными проблемой предупреждения межличностных конфликтов занимались такие ученые как Анцупов А.Я., Шипилов А.И., Емельянов С.М., Ратников В.П., Лукин Ю.Ф.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью изучения роли межличностных отношений для эффективного управления коллективом образовательной организации. Педагогический коллектив характеризуется высокой степенью сложности, столкновением интересов, интеллектуальных амбиций. В то же время, межличностные отношения в коллективе, психологический климат влияют на весь учебный процесс, усиливая его положительные или отрицательные коннотации. В связи с этим, формирование благоприятной психологической атмосферы и умение управлять конфликтными ситуациями становится одной из важнейших предпосылок успеха в управлении межличностными отношениями коллектива образовательной организации.

Цель исследования – на основе теоретических и полученных эмпирических данных разработать и апробировать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Объект исследования – управление межличностными отношениями в коллективе образовательной организации.

Предмет исследования - предупреждение межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Сформулируем **гипотезу** исследования, которая является отправной точкой настоящей работы. Она состоит в том, что межличностные отношения в педагогическом коллективе можно оптимизировать, а количество конфликтов сократить, если в образовательной организации:

- проводить диагностику уровня конфликтоустойчивости личности;
- использовать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

Задачи исследования, исходя из поставленной цели и гипотезы, следующие:

1) составить психолого-педагогическую характеристику педагогического коллектива;

2) раскрыть сущность и содержание понятия «межличностный конфликт»;

3) рассмотреть способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации;

4) провести анализ деятельности педагогов образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе;

5) разработать и реализовать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации;

6) проанализировать результаты опытно-экспериментальной работы.

Теоретико-методологической основой различных аспектов данного исследования явились:

- исследования в области конфликтологии Л. Берковитца, А. И. Берлача, Р. Дарендорфа, М. Дойча, В. В. Дружинина, Г. Зиммеля, Л. Козера, Д.

Креча, Н. Миллера, В.М. Нагаева, Д. Скотта, К. Томаса, Л. Томпсона и др.;

- исследования проблемы межличностных конфликтов на предприятии Л.В. Бершова, Ф. Глазл, В.П. Бершова, Ф. Глазл, В.П. Захарова, М. Мескон, Э. Регнет, З.П. Румянцева, В.Н. Франчук и др.;
- исследования конфликтов в отдельных сферах общественной жизни посвящены работы В.А. Авксентьева, М.А. Аствацатуровой, О.Ф. Волочаевой, И.С. Миллер, М.М. Шульги и др.;
- исследования общих закономерностей и психологических основ межличностного конфликта в работах А.Я. Анцупова, Г.И. Козырева, С.Р. Петрухиной, Дж. Г. Скотта А.И. Шипилова и др.;
- идеи Б.Г. Ананьева, С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева и др. о социальной природе человека;
- фундаментальные исследования ленинградской и московской школ социальной психологии в области проблем общения (работы Е.С. Кузьмина, Б.Д. Парыгина, Г.М. Андреевой, Л.А. Петровской, А.И. Донцова и др.);
- работы отечественных авторов, отражающих ситуационный подход в социально-психологических исследованиях (работы Ю.Н. Емельянова, В.С. Агеева и др.);
- общие идеи и принципы ленинградской социально-психологической школы в области управления и практики работы психологов (работы А.Л. Свенцицкого, И.П. Волкова и др.);
- исследования в области социального восприятия (работы А.А. Бодалева, В.Н. Куницыной, В.П. Трусова, А.У. Хараша и др.);
- работы в области активного социально-психологического обучения (работы Л.А. Петровской, Ю.Н. Емельянова, Е.В. Сидоренко и др.).

Этапы исследования.

Диссертационное исследование включало три этапа.

На первом этапе (2019 г.) – анализировалось состояние проблемы в психолого-педагогической литературе; изучался передовой педагогический опыт республиканских вузов, опыт других регионов по управлению межличностными отношениями в образовательных организациях; был осуществлен анализ деятельности педагогов образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

На втором этапе, экспериментальном (2020 - 2021 гг.) – осуществлялась разработка и реализация комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

На третьем этапе, заключительном (2021 г.) – завершился формирующий эксперимент, осуществлялись систематизация, анализ и обобщение полученных данных, разработка определений дальнейших направлений исследования проблемы, литературное оформление диссертации.

Основной **опытно-экспериментальной базой** явилась образовательная организация Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар (г. Костанай, Р. Казахстан).

Научная новизна исследования определяется тем, что ее выводы базируются на результатах самостоятельно проведенного экспериментального исследования, выявляющего специфику межличностных отношений и степень конфликтности в конкретном педагогическом коллективе Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что оно уточняет наши представления о специфике межличностных отношений и особенностях конфликтности в педагогическом коллективе; расширяет наши представления о взаимосвязи и взаимовлиянии межличностных отношений и организационной культуры в образовательных организациях.

Практическая значимость состоит в том, материалы данного исследования могут оказать практическую помощь руководителям образовательных организаций в процессе управления межличностными отношениями в коллективе, социального психологического климата и управления конфликтами.

Методы исследования:

1. Теоретический анализ литературы по теме исследования, систематизация и обобщение полученных в ходе изучения данных;
2. Комплексный анализ теории и практики.
3. Методы изучения педагогического опыта: наблюдение, беседа, тестирование; эксперимент (констатирующий).

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Психолого-педагогическая характеристика педагогического коллектива

В данном параграфе рассматривается понятие «педагогический коллектив», его признаки, этапы формирования и структура, а также психологические структуры личности педагогов, профессиональные деформации педагогов и их влияние на появление межличностных конфликтов внутри коллектива.

Любая образовательная организация имеет цели, которые в своей деятельности осуществляют сотрудники – педагоги. Разумеется, что каждый педагог выполняет задачи согласно своим возможностям и компетенциям. Но для того чтобы достичь педагогических целей в отношении воспитанников необходимо объединить усилия педагогов.

«Поэтому, рассматривая деятельность педагогов в образовательном учреждении, мы должны говорить об определенной структуре отношений между педагогами, об их объединении в развивающуюся группу, имеющую признаки коллектива» [23, с. 205].

Для того чтобы определить понятие «педагогический коллектив» необходимо проанализировать различные подходы к определению понятия «коллектив» и выделить его признаки.

«Коллектив – это группа людей, объединенных общими делами, общей работой» [51, с.230].

Немного шире данное понятие рассматривается Б.С. Бим-Бадом, он говорит, что «коллектив – это социальная общность людей, объединенная на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения» [7, с. 122].

С точки зрения психологии Новиков В.В. трактует коллектив как «специально организованную группу людей, объединенную позитивными задачами деятельности, выходящими за ее рамки, прошедшую в своем становлении определенный путь и достигшую высокого уровня отношений взаимной помощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности» [53, с. 142].

Проанализировав данные понятия, можно выделить следующие признаки коллектива:

- наличие общей социально значимой цели;
- наличие совместной деятельности и общения;
- наличие высокого уровня взаимоотношений.

Опираясь на вышеперечисленные определения понятия «коллектив» и его признаки мы можем сказать что «педагогический коллектив – это общность педагогов, объединенная духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности и способную к качественному ее выполнению, обеспечивающую каждому члену общности возможности для профессионального развития» [53, с.144].

Кроме общих признаков коллектива педагогическому коллективу присущи его особенные признаки: равные в своем трудовом коллективе педагоги выступают руководителями-организаторами в студенческом коллективе, высокий уровень образованности коллектива, сложность единения – сплочения коллектива, обусловленная отличием педагогов по полу, возрасту, стажу, психологическим особенностям, работе в разных предметных областях и т.д. [53].

Овчарова Р.В. выделяет специфические особенности педагогического коллектива [36]:

- полифункциональность т.е. выполнение педагогом различных функций (преподавание, классное руководство, административная деятельность, организация воспитательных мероприятий и т.п.), в

совокупности полифункциональности каждого педагога формируется полифункциональность всего педагогического коллектива;

- самоуправляемость (функции каждого педагога четко определены и существует выработанная система контроля);
- коллективный характер труда и ответственность за результаты;
- преимущественно женский состав. Женским коллективам присуще повышенная эмоциональность, конфликтность, ранимость, но женщины более приспособлены к воспитательной деятельности.

При формировании педагогический коллектив переживает периоды становления, функционирования и развития [36].

Период становления подразумевает, что общность педагогов еще нельзя назвать коллективом, это формальная группа, созданная для осуществления образовательной функции. Характерными для этого периода являются не сформировавшиеся связи и взаимоотношения, низкий уровень взаимодействия, отсутствие знаний о возможностях каждого педагога. Данный период подразделяется на несколько этапов:

- идейное единство (наличие общих ценностей, которые отражаются в целях коллектива);
- интеллектуальное единство – «это интегративная возможность решать умственные творческие задачи» [57];
- организационное единство (целесообразное распределений функций, делегирование полномочий);
- волевое единство (формирование конкретных требований к каждому члену коллектива и общей позиции по проблемным вопросам).

В период функционирования определяются возможности каждого сотрудника, формируются взаимоотношения внутри коллектива, образуются малые группы со своими лидерами, возникают межличностные и межгрупповые конфликты. «Именно этот этап может привести к стагнации, обострению социально-психологических и производственных конфликтов, либо выводит коллектив в режим развития» [36, с.120].

В период развития основные силы коллектива направлены на внедрение инноваций и педагогическое экспериментирование.

«Жизнедеятельность педагогического коллектива отражается в его двух главных функциях: учебно-воспитательной (производственной) и социально-гуманитарной. Первая функция выражает непосредственно интересы общества, вторая – интересы работников» [23, с. 205].

Рассматривать структуру педагогического коллектива необходимо с двух точек зрения: структура взаимоотношений и выделение подструктур, которые характеризуют группу как развивающийся коллектив [36].

Взаимоотношения педагогов бывают официальные (деловые) и неофициальные (неформальные). Выделение этих двух структур связано непосредственно с вышеназванными функциями педагогического коллектива.

Официальные взаимоотношения вытекают из производственной функции, а неофициальные из потребностей, интересов работников.

Идеальная модель деловых отношений фиксируется в нормативно-правовых актах, должностных инструкциях, правилах и т.д. Но придерживаться идеальной модели постоянно невозможно, потому что поведение членов коллектива часто отклоняется от предписаний – это зависит от индивидуальных особенностей каждого педагога, социальных ролей, системы межличностных отношений и называется реальной модель деловых отношений.

Неформальные отношения в коллективе называются социально-психологической структурой. «Она включает в себя симпатии и антипатии, уважение и пренебрежение, групповые цели, отношения к целям совместной деятельности, ее результаты и т.д. Ее главный нерв, основной каркас состоит из межличностных отношений – отношений членов коллектива друг к другу» [36, с. 206].

Также можно выделить два психологических блока структуры педагогического коллектива в соответствии с названными функциями.

«Первый блок отражает реализацию учебно-воспитательной функции и имеет подструктуры профессиональной направленности, организованности и подготовленности к совместной деятельности» [36, с. 206].

Направленность группы является ведущей подструктурой.

Групповая направленность определяет основные ценности, идеи, цели, мотивы деятельности коллектива.

Профессиональная направленность предполагает отношение конкретного члена коллектива к своей профессиональной деятельности, т.е. любовь к педагогическому труду. К сожалению это свойственно не каждому педагогу, поэтому зачастую в реальной ситуации в коллективе нормы профессиональной этики не всегда занимают достойное место.

Организованность педагогического коллектива заключается в его способности к самоуправлению.

Подготовленность к совместной деятельности – это готовность к осуществлению педагогических задач совместно с другими педагогами.

Второй структурный блок содержит осуществление социально-гуманитарной функции, т.е. удовлетворение потребностей личности каждого члена коллектива: самореализация, коммуникация, признание, материальное удовлетворение и т.д.

В данный блок входят перечисленные ранее подструктуры периода становления педагогического коллектива: интеллектуальное единство, идейное единство, волевое единство. «Развитость перечисленных подструктур оказывает существенное влияние на психологический климат педагогического коллектива» [36, с. 208].

«Под психологическим климатом понимают систему относительно устойчивых психических состояний, типичных для данного коллектива и значимых для его членов и их деятельности» [36, с. 209]. Иными словами можно сказать что психологический климат это система взаимоотношений в коллективе основанная на симпатиях, совпадении системы ценностей.

При неблагоприятном психологическом климате снижается продуктивность деятельности педагогического коллектива, повышается тревожность у его членов, что приводит к появлению частых разногласий и межличностных конфликтов.

Существенное влияние на психологический климат коллектива оказывает каждая отдельно взятая личность педагога, а конкретно ее психологические особенности, структура личности и приобретенные профессиональные деформации.

Рассмотрим более подробно психологические структуры личности педагогов. Рыженко С.К. выделяет пять структур личности: шизоидная, депрессивная, навязчивая истерическая, нарциссическая [44].

Личностям с шизоидной структурой свойственно подчеркивание своей индивидуальности, одни делают это с помощью одежды и аксессуаров, другие стремлением все сделать по-своему. Беспредметные разговоры и пустое времяпровождение им не по душе.

При общении с педагогом шизоидного типа может быть ощущение дискомфорта, непонимания т.к. он выражается очень абстрактно, зачастую не может сопровождать свои абстрактные объяснения примерами. Педагог с шизоидной структурой личности обладает креативностью, объективностью и самостоятельностью. Свой предмет такой педагог знает превосходно, предмет интересует его больше чем человеческие отношения, поэтому поручать классное руководство или общественную деятельность им не стоит, их это мало увлекает. Лучше поручить ему работу по написанию каких-либо программ, проектов здесь он сможет самореализоваться и раскрыться.

«Если педагогу с шизоидной структурой личности мешать работать, он становится беспокойным, раздраженным. Например, если в образовательном учреждении проводятся бесконечные заседания педсовета, планерки, совещания, педагог с шизоидной структурой может реагировать на них гневом или попросту их игнорировать» [44, с.63]. Такая реакция,

возможно, не будет понята коллегами и воспримется негативно, что может привести к межличностному скрытому или открытому конфликту.

Депрессивная структура личности очень часто встречается среди педагогов. Они способны к эмпатии и сопереживанию.

Положительными чертами являются социальная направленность, готовность к помощи, терпеливость, легкая адаптация к сложным условиям труда. Отрицательные черты зачастую влияют больше на самого педагога, чем на окружающих т.к. он постоянно занимается самообвинением.

Плодотворность своей работы они оценивают по затраченным силам, а не по полученному результату.

«Коллеги, которые умеют структурировать свою работу и определять границы, часто кажутся человеку с депрессивной структурой личности эмоционально холодными и враждебными. Коллег, которые всегда требуют деньги за дополнительную работу, они считают алчными» [44, с. 64].

По отношению к своим обучающимся педагоги с депрессивной структурой личности занимают материнскую позицию, они стараются всячески уберечь детей от трудностей. В отношениях с коллегами происходит та же ситуация, они готовы выполнить работу другого лишь бы избежать конфликта.

Педагоги с навязчивой структурой личности – люди ответственные, пунктуальные, надежные. В то же время консервативные и нерешительные. Для педагогов с навязчивой структурой личности очень важно структурировано, и точно излагать информацию, рационально распределять время. В основном такие типы педагогов являются исполнителями, а не руководителями, занимать руководящие должности им не комфортно, потому что отсутствует умение принимать решение «здесь и сейчас».

Деньги наряду с порядком во всем обеспечивают педагогу с навязчивой структурой личности уверенность в завтрашнем дне.

«Педагоги с навязчивой структурой личности имеют свое, завышенное представление о масштабе точности и тщательности. Поэтому коллег,

которые работают с меньшей, но адекватной тщательностью, они не уважают и считают неосновательными и не заслуживающими доверия» [44, с.66].

В работе данный тип педагогов часто можно назвать «одиночкой» потому что «ему трудно что-то отдавать, делиться чем-то личным, например, своими разработками, авторскими программами, это не всегда понимают коллеги» [44, с.66].

Быть в центре внимания стремиться личность с истерической структурой.

В сфере образования редко встречаются такие личности, т.к. они стремятся достичь успеха быстро и с малыми усилиями.

Профессию педагога личности с истерической структурой выбирают, чтобы реализовать свои актерские таланты и потребность быть центром происходящего. В образовательных учреждениях часто можно встретить таких личностей на должности педагога-организатора. При работе им необходимо взаимодействие и кооперация с другими сотрудниками, от этого зависит продуктивность их деятельности. Для преподавателя с истерической структурой личности важнее не содержание урока, а манера преподавания.

При ошибках в работе личность с истерической структурой винит окружающих людей или обстоятельства. Чаще всего при возникновении конфликтной ситуации выбирают стиль поведения соперничество.

Последняя структура личности называется нарциссической. Все внимание педагогов-нарциссов сконцентрировано на себе.

Работа для них это вершина, которую постоянно нужно покорять, при удачах самооценка повышается. «важно чтобы работа приносила признание и восхищение. Поэтому они редко выполняют работу, не имеющую высокого общественного признания» [44, с. 68].

Педагоги с нарциссической структурой склонны переоценивать результаты своей работы и недооценивать результаты своих коллег.

«Педагоги с нарциссической структурой личности считают себя лучше других, им трудно сотрудничать с другими на равных. Для достижения

собственного успеха они готовы буквально на все, что, в свою очередь может вызвать негативные эмоциональные реакции у коллег, если нарциссическая личность не скрывает или не считает нужным скрывать эту установку» [44, с. 68].

Характеристика типов структуры личностей педагогов подтверждает значимость утверждения о том, что психологические особенности личности влияют на появление межличностных конфликтов внутри коллектива.

Наряду с индивидуальными особенностями личности стоит выделить такую особенность педагогов как профессиональная деформация личности, которая, безусловно, влияет на конфликтность педагога.

«Освоение личностью профессии неизбежно сопровождается изменениями в ее структуре, когда с одной стороны, происходит усиление и интенсивное развитие качеств, которые способствуют успешному осуществлению деятельности, а с другой – изменение, подавление или даже разрушение структур не участвующих в этом процессе. Если эти профессиональные изменения расцениваются как негативные, нарушающие целостность личности, снижающие ее адаптивность и устойчивость, то их следует рассматривать как профессиональные деформации» [37, с. 113].

В явлении профессиональной деформации педагога выделяют две составляющие: индивидуальная предрасположенность к профессиональной деформации и «собственно профессиональная деформация, та, на которой в последующем разворачивает свою деформирующую деятельность профессия, проявляющаяся уже во время учебы, когда у студентов формируется профессиональная картина мира» [37, с. 113].

Существует четыре уровня, на которых проявляются профессиональные деформации педагога [40]:

- общепрофессиональные деформации – свойственные только представителям конкретной профессии. У педагогов таковыми являются громкий голос, использование одних и тех же фраз в речи, потребность разъяснения всем и всего и т.п.;

- специальные профессиональные деформации – связаны со специализацией. Например, преподаватели филологи непременно поправят собеседника при ошибке в речи;

- профессионально-типологические деформации вызваны индивидуальными особенностями структуры личности педагога. Таковыми могут быть отсутствие внутренней мотивации, завышенная самооценка, нарциссизм, синдром «эмоционального выгорания», социально-психологическое старение и многие другие;

- индивидуализированные деформации – сращивание личности и профессии, трудовой фанатизм.

«Следствием всех этих деформаций являются психическая напряженность, конфликты, кризисы, снижение продуктивности профессиональной деятельности личности, неудовлетворенность жизнью и социальным окружением» [40, с. 153].

На основе вышеизложенного мы можем сказать, что педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность педагогов, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности.

Педагогический коллектив имеет ряд специфических признаков:

полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда, преимущественно женский состав.

Также коллектив педагогов осуществляет две функции: учебно-воспитательную и социально-гуманитарную.

Индивидуальные особенности структуры личности каждого педагога в коллективе и наличие у него профессиональных деформаций являются источниками возникновения межличностных конфликтов внутри коллектива.

1.2. Конфликт как проявление межличностных отношений в педагогическом коллективе: типы и особенности конфликтов

В науке существует несколько вариантов типологий конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Человек вступает в конфликт в значимой для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности её изменить другим способом (при этом действия принимают форму атаки или обороны), но обычно старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные. Внешние конфликты (или межличностные) возникают между двумя или более членами коллектива равными или различными по социальному уровню, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт – это противоборство различных тенденций в самой личности, так называемый, внутренний разлад. Подобные конфликтные ситуации свойственны очень добросовестным и ответственным людям, с обостренным чувством справедливости. Внутриличностные конфликты возникают в связи с такими обстоятельствами, как:

- необходимость выбора между взаимоисключающими вариантами действия, каждый из которых в одинаковой мере желателен;
- несовпадение внешних требований и внутренней позиции,
- неоднозначность восприятия ситуации, целей и средств достижения результата, особенно при необходимости активно действовать;
- неоднозначность восприятия потребностей и возможностей их удовлетворить;
- невозможность реализовать себя в работе, и поэтому неудовлетворённость ею.

Чаще всего речь идёт о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт). Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку

предъявляют противоречивые требования. Внутриличностный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку [46].

Межличностные конфликты могут порождаться столкновением материальных или нематериальных интересов. К нематериальным интересам можно отнести столкновение амбиций, возникающее на основе соперничества за получение повышения, участия в престижных проектах и т.п. Зачастую члены педагогического коллектива считают невозможной совместную работу с тем или иным коллегой, так как они используют разные методические принципы и разную информационную базу. Такие межличностные конфликты занимают 20-25% от общего числа.

Наиболее распространенными (75 – 80%) считаются конфликты, которые порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному [59]. Этот тип, пожалуй, самый распространённый. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, потому что все их действия независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. В связи с тем, что в педагогическом коллективе, как и в любой производственной группе, устанавливаются нормы поведения, моральные установки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельных личностей. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт

позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть при принятии руководителем заведомо непопулярных, жестких, вынужденных решений [30].

Педагогический коллектив, как и коллектив любой другой организации, состоит из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникать конфликты, которые называются межгрупповыми. Межгрупповые конфликты порождаются различиями во взглядах и интересах. Более того, внутри каждой формальной и неформальной группы могут возникать свои микро-группы, объединяющие от двух до шести человек. Между ними, так же как и внутри них, могут возникать конфликты.

Такие малые группы играют большую роль в жизни группы и в жизни педагогического коллектива в целом. Их взаимоотношения влияют на общий климат образовательного учреждения, на качество учебного процесса. Руководитель в своей деятельности также должен действовать с оглядкой на реакцию малых групп, особенно тех из них, которые являются наиболее авторитетными, и оказывают влияние на весь коллектив.

По длительности протекания конфликты можно разделить на две группы: кратковременные и затяжные. Кратковременные конфликты являются следствием непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные конфликты связаны с глубокими нравственными и психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит от предмета противоречий, от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют своё негативное состояние. Частота конфликтов может вызывать глубокую или длительную напряжённость отношений.

По характеру конфликты принято делить на два типа: объективные и субъективные. Объективные связаны с реально существующими проблемами, недостатками, нарушениям, возникающими в процессе

функционирования и развития организации. Субъективные конфликты обусловлены расхождением личных оценок, ценностей, особенностями личных отношений. Таким образом, в одних случаях можно говорить о наличии у конфликта определённого объекта; в других – о его отсутствии. Мнения, имеющие место во взглядах и оценках людей, составляют предмет конфликта, и тогда говорят о предметных конфликтах; но эти различия могут быть мнимыми.

Например, если люди просто по-разному выражают своё мнение, тогда конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. Объективные конфликты всегда предметны, к субъективным конфликтам эта характеристика подходит не всегда. Поскольку объективные конфликты связаны с реальными событиями внутриорганизационной жизни и обычно требуют практических преобразований в её основах, они получили название деловых. Субъективные конфликты, порождаемые психологической несовместимостью и эмоциями людей, являются личностными.

По последствиям конфликты разделяются на конструктивные и деструктивные. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то возможности для совершенствования внутриорганизационных процессов отсутствуют. Такой конфликт оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов.

При конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, они способны правильно определить свой конфликт в терминах беспокоящей их проблемы. Деструктивные конфликты основываются на нарушении норм профессиональной и общечеловеческой этики, на психологической несовместимости людей, на различиях ценностей

и потребностей. В таком конфликте на первый план выходят не предмет или проблема, а рассмотрение персоналий – уровня их компетенции, намерений, пригодности.

Законы внутриорганизационного конфликта таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников. Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

1) демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, становящиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

2) ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с интересами других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3) неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4) сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, мелочностью, подозрительностью;

5) целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6) бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Разделяют конфликты по степени их реакции на происходящее:

- быстротекущие конфликты – отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих. Иногда такого рода конфликты заканчиваются тяжелыми и

трагическими исходами. В основе таких конфликтов чаще всего лежат особенности характера, психического здоровья личности;

- острые длительные конфликты – возникают в тех случаях, когда противоречия достаточно устойчивые, глубокие, труднопримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки. Разрешать такие конфликты непросто;

- слабовыраженные вялотекущие конфликты – характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна только одна из сторон; вторая стремится обнаружить четко свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации. Разрешение такого рода конфликтов сложно, многое зависит от инициатора конфликта.

- слабовыраженные быстропротекающие конфликты – наиболее благоприятная форма столкновения противоречий, однако легко спрогнозировать конфликт можно только в том случае, если он был единственный. Если после этого появляются подобные конфликты, внешне протекающие мягко, то прогноз может быть неблагоприятным. В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную ситуацию, часто не проявляют себя таковыми.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, несмотря на то, что он относится к социономической деятельности (по классификации видов деятельности Е. Н. Климова [27]), протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, ибо он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. «Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы» [16].

Следует отметить, что педагоги остро реагируют на оценку своих личностных данных. Педагог привык оценивать других. Ему очень трудно

согласиться с выводами о том, что неблагоприятное развитие педагогической ситуации часто предопределено его собственными личностно-профессиональными слабостями и недостатками. Кроме того, большинство педагогов имеют высокую личностную тревожность, в силу которой склонны гиперболизировать, драматизировать события или впадать в глухую психологическую защиту.

Как известно, демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса. Существенным является и такое противоречие: разные притязания-ожидания, разные ценностные ориентации, различные психофизические возможности преподавателей, объединенных одной профессиональной деятельностью в общем социальном пространстве и времени.

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: формальная (функционально-деловая) и неформальная – эмоционально-личностная. Психологическое единство в социуме может быть достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений. Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует психологическую напряженность.

Причины возникновения конфликтов довольно разнообразны. Иногда можно видеть сразу несколько причин. Старт конфликта вызвала одна причина, а затяжной характер ему придала другая.

В педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, реальности. Было бы некорректно пытаться определить причины конфликтов, относящихся сугубо к педагогической практике. Педагог в своей профессиональной активности строит

межличностные отношения не только с детьми, но и взрослыми (коллеги, администрация).

Рассмотрим причины возникновения межличностных конфликтов, придав им возможную меру обобщенности [18].

Одной из вероятных причин может быть «дележ общего объекта притязаний» (оспаривание материальных благ, лидирующего положения, признания славы, популярности, приоритета...).

Ущемление чувства собственного достоинства.

Источником конфликта зачастую становится неподтверждение ролевых ожиданий [6]. Обострение межличностных взаимодействий взаимоотношений может возникнуть из-за отсутствия интересного дела, перспектив, что усиливает неприязнь и маскирует эгоизм, нежелание считаться с товарищами, коллегами.

В основе конфликтных отношений могут лежать предметно-деловые разногласия. С одной стороны, они нередко способствуют совместной деятельности, поиску возможных путей сближения точек зрения, но с другой – могут служить простым камуфляжем, внешней оболочкой.

Причиной межличностных и межгрупповых конфликтов является расхождение норм общения и поведения. Подобная причина может вызвать конфликты между личностью и группой, представителями различных регионов, этнических групп.

Конфликт мгновенной эмоциональной разрядки.

Следующая возможная причина конфликтов – это конфликты из-за относительной психологической несовместимости людей, вынужденных в силу обстоятельств ежедневно контактировать друг с другом.

Конфликт ценностей.

Но можно выделить и специфические причины педагогических конфликтов.

Конфликты, связанные с организацией труда педагогов;

Конфликты, возникающие из-за стиля руководства;

Конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

Конфликт «Педагог-Администратор» является очень распространенным и наиболее трудно преодолимым. Общая характеристика взаимоотношений в преподавательских коллективах такова: 43 % педагогов вузов не удовлетворены стилем руководства администрации образовательных учреждений, и только лишь 16,4% высказали удовлетворение практикой руководства.

Выделим специфические причины конфликтов «Педагог-Администратор».

- недостаточно четкое разграничение между самими администраторами вуза сферы управленческого влияния, часто приводящее к «двойному» подчинению педагога;

- жесткая регламентация вузовской жизни, оценочно-императивный характер применения требований;

- перекладывание на преподавателя «чужих» обязанностей;

- незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью преподавателя;

- неадекватность стиля руководства коллективом уровню его социального развития;

- частая смена руководства;

- недооценка руководителем профессионального честолюбия педагога;

- нарушение психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда преподавателя;

- неравномерная загруженность преподавателей общественными поручениями;

- нарушение принципа индивидуального подхода к личности педагога;

- предвзятое отношение педагога к студентам;

- систематическое занижение оценок;

— самовольное установление преподавателем количества и форм проведения проверки знаний студентов, не предусмотренных программой и резко превышающих нормативную учебную нагрузку обучающихся.

О наиболее существенных причинах конфликтов между преподавателями и администрацией вуза, говорят следующие эмпирические данные: одной из причин неудовлетворенности стилем управления является нехватка опыта руководящей работы у ряда руководителей образовательных учреждений. При достаточно большом опыте преподавательской деятельности, у многих из них отсутствует практический опыт управленческой деятельности.

Для преподавателя наибольшую психологическую нагрузку имеют два таких обстоятельства, как возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем руководства педагогическим коллективом. Бытующее утверждение о том, что основной причиной конфликтов в педагогическом коллективе является неудовлетворенность материальным вознаграждением своего труда и низкий уровень признания обществом профессии преподавателя не нашли своего категорического подтверждения. Чем это можно объяснить? На наш взгляд, высокой гражданской ответственностью нашего педагогического сообщества, что соответствует его социальному предназначению как интеллигенции, а также обреченностью на ту зарплату, которую они получают.

Представители руководства вузов отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами педагогических коллективов. Преподаватели же в свою очередь отмечают, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Такая диспропорция в ответах (37,9% и 73,4 %) позволяет предполагать, что многие представители руководства не имеют объективного представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и педагогическими коллективами. Исследование показало, что представители руководства имеют весьма ограниченный арсенал инструментальных средств регуляции конфликтов.

Установлено, что преподаватели в возрасте от 40 до 50 лет часто воспринимают контроль за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету; после 50 лет у преподавателей наблюдается постоянная тревожность, проявляющаяся нередко в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Наличие кризисных периодов развития личности (например, кризис середины жизни) также обостряют возможность возникновения конфликтных ситуаций.

Каждый пятый преподаватель считает достаточно сложной обстановку в педагогическом коллективе. Большинство же представителей руководства считают, что существующие конфликты не дестабилизируют работу коллектива. Это еще раз подтверждает недооценку представителями руководства существующей проблемы конфликтов в педагогических коллективах.

Анализ взаимоотношений, сложившихся в педагогических коллективах, показал, что большинство преподавателей (37,9 %) отметило, что у них сложились дружественные отношения с администрацией вуза и (73,4 %) опрошенных преподавателей отметило, что у них дружественные отношения с коллегами по работе.

Специфические причины конфликтов «Педагог-педагог».

1. Конфликты, обусловленные особенностью отношений субъектов педагогических конфликтов:

- между молодыми преподавателями и преподавателями со стажем работы;
- между преподавателями, преподающими разные предметы (например, между физиками и словесниками);
- между преподавателями, преподающими один и тот же предмет;
- между преподавателями, имеющими звание, должностной статус (преподаватель, старший преподаватель, доцент, профессор) и не имеющими их;
- между преподавателями разных факультетов;

— между преподавателями, чьи дети учатся в одной образовательном учреждении и др.

Специфическими причинами конфликтов между преподавателями, чьи дети учатся в вузе, могут быть:

— недовольство преподавателей отношением к их собственному ребенку своих коллег;

— недостаточная помощь и контроль за собственными детьми педагогов-матерей в силу огромной профессиональной занятости;

— особенность положения ребенка преподавателя в вузовском социуме (всегда «на виду») и переживание по этому поводу матери-педагога, создающее вокруг нее постоянное «поле напряженности»;

— за пределами частое обращение преподавателями к коллегам, чьи дети учатся в вузе, с просьбами, замечаниями, жалобами по поводу поведения и учебы их ребенка.

2. Конфликты, «провоцируемые» (чаще непреднамеренно) администрацией образовательного заведения:

— необъективное или неравномерное распределение ресурсов (к примеру, кабинетов, технических средств обучения);

— неудачный подбор преподавателей в одной параллели с точки зрения их психологической совместимости;

— косвенное «сталкивание» преподавателями (сравнение параллельных курсов по успеваемости, исполнительской дисциплине, возвышение одного за счет унижения другого или сравнение с кем-либо).

Каждый из конфликтов бывает вызван своими причинами. Рассмотрим, к примеру, возможные причины конфликтов между начинающим специалистом и преподавателем с большим стажем работы в вузе. Непонимание роли жизненного опыта в оценке окружающего, особенно поведения и отношения к педагогической профессии молодых педагогов, приводит нередко к тому, что педагог, возраст которого за пятьдесят лет, чаще фиксирует свое внимание на негативных сторонах современной

молодежи. С одной стороны, канонизация собственного опыта, противопоставление нравственных и эстетических вкусов поколений педагогов со стажем, с другой стороны – завышенная самооценка, профессиональные промахи молодых преподавателей могут служить причинами конфликтов между ними.

Более углубленное изучение причин конфликтов типа «Педагог-педагог» является одним из перспективных направлений исследования педагогических конфликтов в вузе.

Представляется важным обозначение структуры причин, провоцирующих проявление конфликтогенного состояния как личности студента или педагога, так и самого вузовского социума. Знание этих причин позволяет объективно определить условия, которые их порождают. И потому, оказывая воздействие на эти условия, возможно целенаправленно влиять на проявление реальных причинно-следственных связей, то есть на то, что обуславливает возникновение конфликта и характер его последствий.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям: конструктивные и деструктивные. Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие конфликты. Зная причины и условия конфликтов в педагогических коллективах, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога протекает индивидуально. Работая со студенческим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение студентов в различных ситуациях. Демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса.

1.3. Способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации

В данном параграфе рассматриваются совокупность способов, методов и условий предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

Воздействовать на развитие конфликтной ситуации можно двумя способами: влиять на поведение свое и оппонента.

«Люди в конфликтной ситуации обычно ведут себя далеко не оптимально. Практика психокоррекционной и психотерапевтической работы показывает, что возможно изменение поведения человека в конфликте» [4, с. 420].

Влиять на свое поведение человек может следующими способами:

- при плохом настроении избегать конфликтного общения с коллегами;
- при общении изредка улыбаться;
- заранее положительно настроиться к оппоненту независимо от ситуации;

- проявлять интерес к позиции оппонента.

Воздействовать на поведение оппонента, можно используя следующие способы:

- учитывать способности своих коллег, не требовать от них больше того, то они могут и давать поручения по силам;
- если конфликт произошел с подчиненным, то не следует в короткие сроки путем давления перевоспитывать человека;
- учитывать настроение оппонента, если очевидно, что он в раздраженном состоянии отложите общение на другой случай;
- своевременно сообщать окружающим об ущемлении Ваших интересов, это способствует изменению их поведения;
- в процессе общения не перебивать оппонента;
- занять твердую позицию к ситуации, а не к человеку;
- по возможности не привлекать в конфликт других участников, которых не касается проблема;
- «если оппонент принял неграмотное решение, то желательно отказать себе в удовольствии публично разоблачить его некомпетентность» [4, с. 416].

Методами психокоррекции конфликтного поведения являются:

- социально-психологический тренинг;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- аутогенная тренировка;
- посредническая деятельность психолога; самоанализ конфликтного поведения;
- кейсы (конкретные ситуации).

«Психологический тренинг есть технология психологического воздействия на личность, осуществляемая в единстве и последовательности процессов обучения, коррекции и развития» [30, с. 64].

При использовании социально-психологического тренинга необходимо использовать ряд принципов:

- формирование доверительного контакта внутри группы;

- оценка коммуникаций между участниками, во время тренинга;
- персонализация мнения каждого участника;
- включенность каждого участника в процесс тренинга;
- выражение возникающих чувств у участников в процессе тренинга;
- сохранение секретности полученной информации в ходе тренинга.

«Современный психологический тренинг может строиться с ориентацией на постоянно встречающегося с новыми жизненными ситуациями, развивающегося, испытывающего потребность в совершенствовании профессиональной подготовки и построении эффективных жизненных планов человека. Вследствие этого, современный психологический тренинг может рассматриваться как одна из коммуникативных социогуманитарных технологий, которые будут отвечать на разносторонние запросы личности, ориентированной на систему ценностей и потребностей современного общества» [30, с.82].

Существуют формы социально-психологического тренинга:

- групповая дискуссия,
- ролевая игра,
- деловая игра.

Групповая дискуссия представляет собой групповое обсуждение, какого-либо вопроса с целью достичь общей точки зрения.

Польза применения данной формы социально-психологического тренинга состоит в том, что у участников тренинга появляется возможность увидеть различие в восприятии одних и тех же конфликтных ситуаций.

«Ролевая игра — это групповая дискуссия, но «в лицах», где каждому из участвующих предлагается исполнить роль в соответствии с его представлениями о характере поведения участника конфликта, а также ситуации, которую предлагается разыграть по ролям» [4, с. 421].

Деловая игра используется для моделирования проблемной ситуации с целью определения универсальных способов ее решения.

«Тренинг направлен не только на решение ныне существующих проблем участников, но и на профилактику их возникновения в будущем, в частности, за счет предоставляемой им возможности научиться решать проблемы» [2, с. 327].

Психологическое консультирование является одним из видов психологической помощи личности.

В ходе консультации психолог создает условия для изменения мировосприятия у клиента. При проведении психоконсультирования необходимо соблюдать ряд правил:

- сохранение конфиденциальности;
- при общении с клиентом консультант воспринимает его таким, какой он есть, не давая никаких субъективных оценок;
- ориентация на систему ценностей клиента, а не на нормы морали и т.д.;
- предоставление выбора решений, а не готовых инструкций к действию;
- разграничение отношений между консультантом и клиентом.

«С помощью психологического консультирования зачастую обеспечиваются позитивные изменения в конфликтном поведении людей, обратившихся за помощью» [4, с.422].

«Аутогенная тренировка представляет собой систему упражнений, предназначенных для саморегуляции психических и физических состояний» [8, с.2]. В систему упражнений аутогенной тренировки входят:

- мышечная релаксация, самовнушение, развитие концентрации внимания и силы представления, умение контролировать свое поведение.
- аутогенная тренировка это метод, с помощью которого можно избавиться от усталости, нервного напряжения, развить память, внимание и здоровый сон.

Посредническая деятельность психолога внутри конфликта помогает сторонам найти наиболее оптимального выхода из конфликтной ситуации, в котором все стороны были бы удовлетворены.

«При этом существуют две принципиальные возможности: психолог в разных формах (индивидуальной беседы, группового тренинга и др.) прорабатывает с клиентом конфликт или конфликтную сферу его взаимоотношений, предполагая, что обсуждение ситуации, ее анализ, возникающие изменения в позиции клиента и т. д. приведут к позитивной трансформации его конфликтной ситуации; другой вариант предполагает прямой контакт психолога со всеми участниками конфликта и непосредственную работу с ними» [10, с. 428].

Отличие данного метода предупреждения межличностного конфликта от других заключается в том, что он ориентирован на один конкретный конфликт, а не на взаимоотношения субъекта в целом.

«Сущность психологического посредничества в межличностных конфликтах – это участие психолога в коммуникативном процессе, направленном на создание такой ситуации во взаимодействии участников конфликта, которая способствует смягчению их противостояния и возникновению согласия» [10, с.435].

При использовании психологического посредничества необходимо соблюдать следующие принципы:

- отсутствие субъективных оценок посредника;
- посредник осуществляет работу только с процессом конфликта;
- стимуляция перехода от деструктивного развития конфликта к конструктивному развитию;
- защита всех участников конфликта;
- несение посредником ответственности только за процесс конфликта, а не за принимаемые участниками решения.

«Психологическое посредничество направлено на процесс организации диалога между людьми, а не на принятие ими решений в сложной ситуации» [10, с. 436].

Психологическое посредничество называют другим более емким термином «медиация», а человек ее осуществляющий «медиатором».

«Психологическое посредничество представляет собой форму работы, соединяющую психологические представления о работе с конфликтами, возможности ситуационного подхода и опыт конфликтологии, накопленный в области переговорной практики и медиаторства.

Ситуационный подход предполагает возможность целостного изменения ситуации за счет модификации ее базисных черт, что влечет за собой изменения в поведении и взаимодействии участвующих в данной ситуации людей» [10, с. 477].

Нежелание субъектов конфликта разрешать его является основным барьером для осуществления конструктивного процесса развития конфликта.

Посредническая работа психолога начинается с первичного обращения одного или нескольких субъектов конфликта за помощью и включает в себя ряд этапов:

- определение типа работы с данной проблематикой (психотерапевтическая работа, индивидуальное психоконсультирование, работа со всеми субъектами конфликта);
- установление контакта посредника и субъекта конфликта, в котором посредник занимает позицию нейтралитета;
- анализ конфликта, который должен быть направлен на источники конфликта, ценностные ориентации и потребности субъектов);
- работа с субъектами конфликта по отдельности;
- анализ проделанной работы (принятие решения о проведении совместного обсуждения, определение участников обсуждения, анализ позиций конфликтующих сторон, создание условий для переговоров);
- совместное обсуждение конфликта.

Посредническая деятельность психолога может быть выражена в двух формах: арбитраж и медиаторство.

При использовании формы арбитраж психолог выступает в роли судьи.

Алгоритм действия психолога в роли арбитра следующий:

- беседа с одним субъектом конфликта;
- беседа со вторым субъектом конфликта;
- анализ конфликтной ситуации;
- встреча со всеми субъектами конфликта и вынесение вердикта.

«Медиаторство как содействие третьей стороны двум другим в решении спорной проблемы и поиске соглашения предполагает по меньшей мере два аспекта его позитивного влияния. Как уже указывалось, присутствие на переговорах третьей стороны само по себе имеет позитивный эффект, поскольку снижает степень деструктивности во взаимодействии сторон, прежде всего за счет усиления его конвенциональное. Другой аспект позитивных возможностей медиаторства связан с процедурой, реализуемой медиаторами. Медиаторство, направленное на организацию эффективной коммуникации, диалога между сторонами конфликта, делает их активными участниками процесса разрешения конфликта» [10, с. 364].

«Фактически важнейшее изменение, которое необходимо для успешной работы с конфликтом, — это изменение позиции человека с точки зрения принятия на себя ответственности за происходящее с ним» [10, с. 463].

«Самоанализ своего поведения в конфликтной ситуации применяется, когда мы попадаем в конфликт, или после его завершения. При самоанализе конфликта важно соблюдение определенных принципов: объективности, нейтральности, беспристрастности, равенности критериев, отсутствия «двойного стандарта». Самоанализ, подкрепленный самонаблюдением, самоконтролем и самообладанием, позволяет совершенствовать стиль взаимодействия с людьми» [4, с. 423].

Кейсовый метод предполагает анализ конкретной конфликтной ситуации на основе предоставленной информации, поиск и обоснование пути решения.

«Конкретная ситуация — это изложение в повествовательной форме с подкреплением различными вспомогательными средствами (таблица, графика, аудио- и видеофрагменты) набора фактов о конкретной ситуации на реальном предприятии» [27, с.716].

Конкретные ситуации используются в следующих формах:

- групповое обсуждение;
- индивидуальный анализ;
- письменный анализ с ограничением времени в аудитории;
- групповой или индивидуальный доклад;
- дискуссия между группами;
- ролевая игра;
- комбинация различных форм.

Условиями предупреждения межличностных конфликтов выступают:

- компетентное принятие управленческого решения;
- компетентная оценка результатов деятельности.

Зачастую в педагогическом коллективе межличностные конфликты происходят не по горизонтали, а по вертикали, т.е. между руководителем и подчиненным.

Причиной таких конфликтов часто является принятие руководителем некомпетентных управленческих решений. Поэтому умение принимать правильные управленческие решения являются одним из условий для предупреждения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе.

Причины некомпетентного принятия решения:

- низкое качество обоснования принятия решения;
- технократический подход к управлению (характеризуется авторитарным стилем руководства, человек воспринимается как деталь большого механизма);

- волюнтаризм руководителя (воля руководителя – основной принцип принятия управленческого решения).

Одним из критериев правильности принятия управленческого решения является его обоснованность.

Обоснованность предполагает под собой анализ какого-либо явления, который включает несколько этапов:

- сбор актуальной информации об объекте управления и оценка направлений развития объекта (описательная модель);
- ответ на вопрос «Почему объект находится в таком состоянии?» (объяснительная модель);
- составить прогноз развития объекта (прогностическая модель);
- ответ на вопрос «Чего хотим?» (модель цели);
- ответ на вопрос «Что делать?» (управленческая модель);
- ответ на вопрос «Как делать?» (технологическая модель);
- принятие решения;
- обобщение полученного опыта.

«Важнейшим системообразующим фактором всех без исключения моделей, создаваемых при обосновании и принятии решения по управлению социальными и социотехническими системами, является человек» [4, с. 436].

Наряду с принятием управленческого решения одним из условий выступает оценка результатов деятельности.

«Руководитель не может правильно и бесконфликтно оценить результаты деятельности своих подчиненных, если не представляет место и роль оценки результатов в структуре самой деятельности. Среди психологических компонентов деятельности основными можно считать мотивы деятельности, ее цели и способы, результаты и оценку этих результатов» [4, с. 443].

В основе оценки лежит сравнение одного явления с другим. Рассмотрим способы оценки деятельности:

- оценивание с позиции «Цель – Результат», т.е. соответствуют ли достижения поставленной цели;

- оценивание с позиции «Начало – результат», т.е. сравнение положения дел, которые были на период начала деятельности и положение дел в настоящее время;

- оценивание с позиции «Результат – другие», т.е. сравнение положений дел внутри своей организации и положения дел у других организаций;

- оценивание с позиции «Результат – идеал», т.е. оценивание достигнутого результата с идеальным;

- сравнение с требованиями к выполнению деятельности, прописанных в нормативных документах.

Таким образом, мы можем сказать, что выделяют два способа предупреждения межличностных конфликтов – влияние на свое поведение и поведение оппонента.

Для предупреждения межличностных конфликтов используются методы:

- социально-психологический тренинг;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- аутогенная тренировка;
- посредническая деятельность психолога;
- самоанализ конфликтного поведения;
- конкретные ситуации (кейсы).

Компетентное принятие управленческого решения и компетентная оценка результатов деятельности являются основными условиями предупреждения межличностных конфликтов.

Рассмотренные способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в коллективе не следует применять все и одновременно, каждый специалист, занявшийся данной проблемой должен проанализировать сложившуюся ситуацию в коллективе и подобрать

наиболее подходящие методы для усовершенствования работы педагогического коллектива образовательной организации.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

Анализ литературы по изучаемой проблеме показал, что состояние межличностных отношений определяет социально психологический климат и уровень конфликтности. Управление межличностными отношениями позволяет создавать благоприятный социально-психологический климат, снижать количество и накал конфликтных ситуаций, направлять конфликты в продуктивное русло. Таким образом, психологическая атмосфера в педагогическом коллективе количество и характер конфликтов являются важным показателем управленческого мастерства руководителя образовательной организации.

Историко-педагогический анализ проблемы межличностных отношений в коллективе и управления конфликтами в данном коллективе позволяет выделить этапы, основные противоречия и тенденции ее развития, оценить состояние в современных условиях и прогнозировать изменения в будущем. На протяжении длительного времени в части педагогической литературы не признавалось наличие противоречий и конфликтов в жизни коллективов, или же подчеркивались только негативные стороны данного явления. Параллельно развивался взгляд на конфликты, как на неотъемлемую составную часть нормальных взаимоотношений в обществе. В рамках конфликтологической проблематики внимание ученых направлено на изучение конфликтов в коллективах обучающихся, конфликтологической компетентности педагога, педагогического вмешательства в конфликты, путей их предупреждения и разрешения. Изучаются особенности подготовки будущих преподавателей к разрешению конфликтов в педагогическом процессе.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные; ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. По длительности протекания конфликты можно разделить на кратковременные и

затяжные. По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. По своим последствиям на конструктивные и деструктивные. Выделяют конфликты по степени их реакции на происходящее: быстротекущие; острые длительные; слабовыраженные вялотекущие; слабовыраженные быстропротекающие конфликты. Зная причины и условия педагогических конфликтов, можно лучше разобраться в природе самого конфликта, а потому определить методы воздействия на него или модели поведения в процессе него.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога протекает индивидуально. Работая с ученическим коллективом один на один, педагог, как правило, находится в сильном психическом напряжении, он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение учащихся в различных ситуациях. Демографической особенностью педагогического коллектива является то, что 83 % педагогов – женщины. Как считают специалисты, в однородных по полу коллективах учащаются межличностные конфликты, которые в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствующие нормальному развитию личности и эффективности образовательного процесса.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации — отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития,

расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Понятие «управление конфликтом» выражает ее сущность.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс управления межличностными отношениями, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ деятельности педагогов образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе

В данном параграфе определены основные направления по предупреждению межличностных конфликтов и деятельность Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар (г. Костанай, Р. Казахстан).

Также представлены результаты проведения исследования по этой проблеме.

Процесс предупреждения межличностных конфликтов состоит из трех направлений:

- создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации;
- исключение причин конфликта социально-психологического характера;
- воспрепятствование проявлению индивидуальных (субъективных) причин конфликта.

Организационно-управленческую структуру Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар можно разбить на несколько элементов: ректор, общее собрание трудового коллектива, педагогический совет, методический совет, методические объединения, творческие группы педагогов (Рисунок 1).

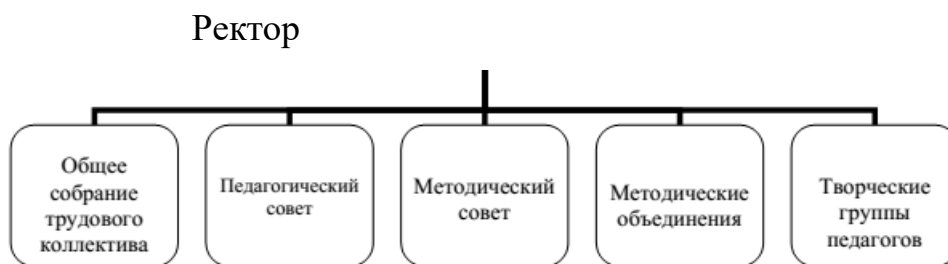


Рисунок 1 - Организационно управленческая структура педагогического коллектива Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар

Систему работы с педагогическим коллективом в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар можно представить в виде схемы (Рисунок 2).



Рис. 2. Система работы с персоналом в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар

Для реализации первого направления – кадровой политики Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар существуют должностные инструкции для каждой должности, целью которых является четкое определение прав и функциональных обязанностей педагогов. Но существует более краткий

локальный документ, который распространяется на весь педагогический коллектив – правила внутреннего трудового распорядка (Приложение 1).

В содержании данного документа отражены следующие вопросы:

- общие положения;
- порядок приема, перевода и увольнения работников;
- основные права и обязанности работников;
- основные права и обязанности администрации учреждения;
- рабочее время и его использование;
- время отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины;
- заключительные положения.

Данный документ структурирует деятельность педагогического коллектива на всех стадиях его формирования и препятствует возникновению межличностных конфликтов в официальной (деловой) структуре коллектива.

Помимо рассмотренного документа в вузе было разработано и утверждено положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар (Приложение 2).

Данное положение устанавливает порядок создания, организации работы, принятия и исполнения решений Комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в вузе.

Цель комиссии – урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, по вопросам применения локальных нормативных актов Костанайского социально-технического университета имени академика

Зулхарнай Алдамжар, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

К компетенции Комиссии относятся следующие функции:

- рассмотрение и урегулирование разногласий, спорных, конфликтных ситуаций между участниками образовательных отношений, связанных с вопросами объективности оценки знаний по учебному предмету в течение учебного года, учебной четверти, полугодия, во время итоговой, промежуточной и текущей аттестаций;

- рассмотрение и урегулирование разногласий и спорных вопросов между участниками образовательных отношений, связанных с принятием и применением локальных нормативных актов образовательного учреждения, образовательных программ, учебных планов;

- рассмотрение и урегулирование вопросов в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника;

- рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений в случаях обжалования решений о применении к обучающемуся дисциплинарного взыскания;

- заслушивание, рассмотрение письменных обращений, заявлений, объяснений, доводов, доказательств, иных аргументов при рассмотрении и урегулировании разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений;

- приглашение и заслушивание любых необходимых лиц с целью всестороннего и объективного рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений;

- рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

- изучение необходимых документов и при необходимости запрашивание дополнительной информации, материалов, справочной литературы с целью объективного и всестороннего рассмотрения и

урегулирования разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

- принятие решений по рассматриваемым вопросам реализации права на образование и контроль за их исполнением.

Комиссия создается в составе 10 членов из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей обучающихся и представителей работников Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар.

Председателем комиссии является ректор.

В состав Комиссии включаются заместители ректора Учреждения.

Для ведения документооборота избирается секретарь Комиссии.

Заседания Комиссии могут проводиться по требованию любого члена Комиссии.

Комиссия принимает решения, направленные на урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

Решение Комиссии оформляется протоколом, который содержит следующие сведения:

- дата проведения заседания Комиссии;
- список членов Комиссии, присутствовавших на заседании;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- решения Комиссии и его обоснование.

Данный нормативный документ позволяет разрешать возникающие межличностные конфликты среди педагогов в официальном порядке, с составлением официального документа, в котором отражаются результаты разрешения того или иного межличностного конфликта.

По следующим двум направлениям выяснилось, что руководство Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар и сам педагогический коллектив уделяют мало внимания.

Поэтому для выявления причин межличностных конфликтов социально-психологического характера нами было проведено тестирование по методике К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной) (Приложение 2).

Цель тестирования: выявление доминирующего стиля поведения в конфликтных ситуациях.

На выполнение теста предоставляется 15-20 минут. Тестирование было проведено на общем собрании трудового коллектива, число респондентов составило 31: 29 женщин и 2 мужчины, в возрасте от 25 до 65 лет. Стаж работы от 2,5 лет до 44 лет.

Тестирование состоит из двенадцати суждений, которые различными способами сгруппированы в тридцать пар, респонденту необходимо выбрать те суждения, которые более точно характеризуют его поведение в конфликте.

При обработке и интерпретации данных производился подсчет набранных баллов у каждого респондента, количество баллов указывает на использование той или иной стратегии поведения личности в конфликте.

Из 31 участника исследования:

- 2 человека в конфликтных ситуациях выбирают стиль поведения конкуренция;
- 1 человек использует стиль поведения уклонение;
- 11 человек приспосабливаются к конфликтным ситуациям;
- 12 человек предпочитают компромисс;
- 3 человека выбирают сотрудничество;
- 1 человек в зависимости от ситуации приспосабливается к конфликту или ищет компромисс;

- 1 человек также в зависимости от ситуации ищет компромисс или сотрудничает.

Преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар – компромисс.

Полученные данные отражены на диаграмме «Использование стратегий поведения в конфликте педагогами университета» (Рисунок 3).

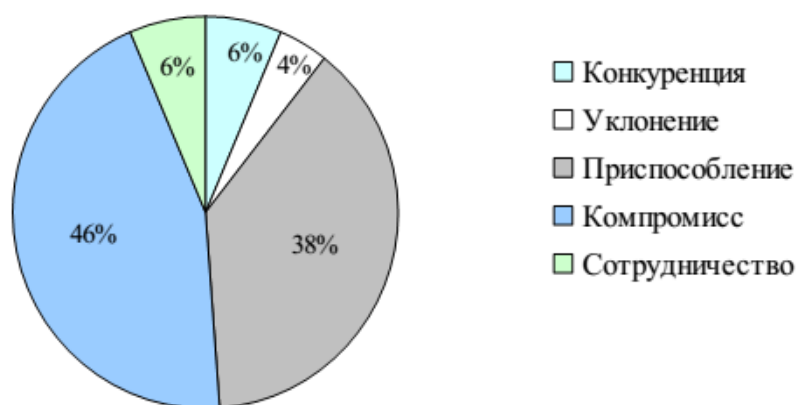


Рис. 3. Использование стратегий поведения в конфликте педагогами университета

Компромиссная линия поведения, принятая в качестве стратегии жизни, хотя и внешне привлекательна, чревата глубинными конфликтами, так как проблемы не решаются, а только несколько сглаживаются.

Причинами преобладания данной стратегии поведения может быть разновозрастной состав педагогического коллектива, где молодые педагоги в силу уважения к педагогам опытным не вступают с ними в противоборство и идут на уступки, а опытные педагоги от желания, чтобы все было спокойно и шло по течению также не желают что-то изменить.

Также причиной может быть и непостоянство состава педагогического коллектива. Каждый год в вуз приходят несколько новых педагогов, в

течение года также могут уйти уже привычные члены коллектива, уход молодых специалистов в основном вызван несоответствием заработной платы и трудовой нагрузки.

Постоянная смена состава педагогического коллектива, безусловно, приводит к возникновению межличностных конфликтов, но т.к. в основном педагогами используется стратегия компромисс, при которой проблемы не решаются, а сглаживаются, то конфликты в основном приобретают скрытую, латентную форму.

Для выявления причин межличностных конфликтов, в педагогическом коллективе вызванных индивидуальными особенностями личности, нами была проведена методика «Определение уровня конфликтоустойчивости».

Цель методики: выявление уровня конфликтоустойчивости личности.

Методика представляет собой перечень 10 пар полярных суждений, которые характеризуют поведение личности в конфликте. Респонденту необходимо определить наиболее подходящее для себя суждение из пары и оценить его по пятибалльной шкале.

Из 31 участника исследования у 4 респондентов выявлен высокий уровень конфликтоустойчивости;

18 респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости; Низкий уровень конфликтоустойчивости у 7 респондентов и очень низкий уровень у 2. Полученные данные отражены на диаграмме «Уровень конфликтоустойчивости педагогов Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар (Рисунок 4).

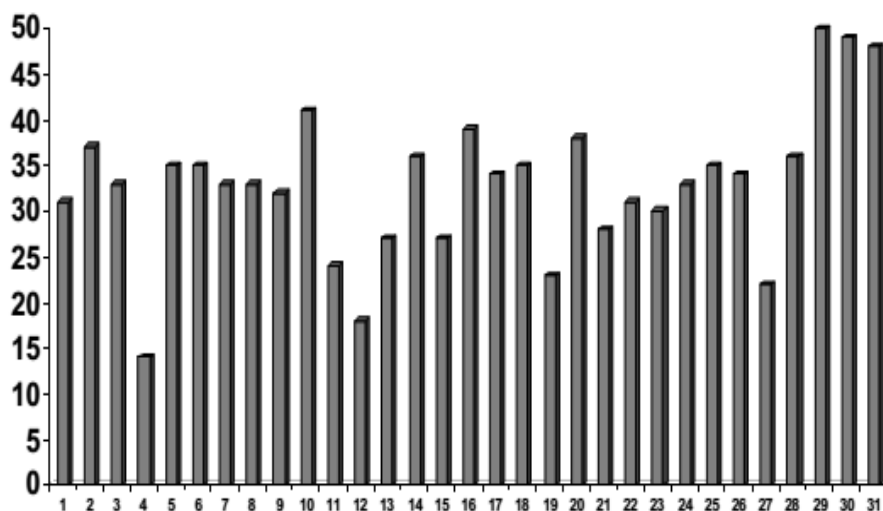


Рис. 4. Уровень конфликтоустойчивости педагогов Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар

Методика показала, что у большинства членов коллектива уровень конфликтоустойчивости средний, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

Таким образом, мы можем сказать, что деятельность по предупреждению межличностных конфликтов в Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар в полной мере реализуется по первому направлению – создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации, двум другим направлениям образовательная организация уделяет меньше внимания.

Результаты проведения двух методик совпали: преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе вуза – компромисс, уровень конфликтоустойчивости коллектива равен среднему, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

Проведя данное исследование можно с точностью утверждать, что педагогический коллектив Костанайского социально-технического

университета имени академика Зулхарнай Алдамжар нуждается в приобретении теоретических и практических знаний, умений и навыков по предупреждению межличностных конфликтов.

2.2. Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации

Полученные результаты диагностических методик, говорят о том, что компромиссная линия поведения, принятая в качестве основной стратегии педагогического коллектива, чревата глубинными конфликтами, так как проблемы не решаются, а только несколько сглаживаются.

Решение данной проблемы требует постоянной, систематической работы, участия всех членов педагогического коллектива и привлечения других специалистов: психологов, конфликтологов, врачей и т.д.

Исходя из этого, необходимо разработать и частично апробировать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации (Таблица 1).

Таблица 1. Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации

№	Мероприятие	Форма	Ответственные
1	Семинары		
1.1	«Межличностный конфликт в трудовом коллективе: хорошо это или плохо?»	Групповая	Проректор по ВР
1.2	«Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте»		Проректор по ВР
1.3	«О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов»		Проректор по ВР
2	Социально-психологический тренинг		
2.1	«Стратегии поведения в конфликте»	Ролевая игра	Проректор по ВР
2.2	«Марионетка»	Ролевая игра	Проректор по ВР

2.3	«Жалоба»	Деловая игра	Проректор по ВР
2.4	«1+1=5»	Деловая игра	Проректор по ВР
3	Конкретные ситуации (кейсы)		
3.1	«Конфликт: ужасно или прекрасно?»	Эссе	Проректор по ВР
3.2	«Черное и белое»	Дискуссия между группами	Проректор по ВР

Цель комплекса мероприятий: формирование положительного отношения у педагогов к межличностному конфликту, развитие умений распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления и овладение педагогами навыков направлять развитие межличностного конфликта в конструктивное русло.

Задачи комплекса мероприятий:

- 1) создать условия для доверительной атмосферы в педагогическом коллективе;
- 2) расширить знания педагогов о межличностном конфликте и его предупреждении;
- 3) развить у педагогов умения и навыки конструктивного разрешения межличностного конфликта на ранней стадии его развития.

Ожидания эффективности от проведения комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе:

- положительное отношение педагогов к межличностному конфликту;
- умение педагогов распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления;
- овладение педагогами навыков применения способов и методов предупреждения конфликтов.

Первое направление комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе вуза: проведение семинарских занятий.

Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- семинар «Межличностный конфликт в трудовом коллективе хорошо это или плохо?»;

- семинар «Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте»;

- семинар «О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов».

Семинар «Межличностный конфликт в трудовом коллективе хорошо это или плохо?».

Цель мероприятия: формирование положительных представлений у педагогов о межличностном конфликте, развитие умений распознавать появление межличностного конфликта на ранней стадии его развития.

Задачи мероприятия:

- раскрыть понятия «конфликт»; «межличностный конфликт»;
- развить умение распознавать появление межличностного конфликта на ранней стадии его развития.

Форма проведения: групповая.

Ответственный: проректор по ВР.

Семинар «Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте».

Цель мероприятия: формирование знаний у педагогов о стратегиях поведения в межличностном конфликте и формирование навыков их применения.

Задачи мероприятия:

- раскрыть сущность стратегий поведения в межличностном конфликте;
- развить умение их адекватного применения в межличностном конфликте.

Форма проведения: групповая.

Ответственный: проректор по ВР.

Семинар «О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов».

Цель мероприятия: формирование знаний у педагогов о способах и методах предупреждения межличностных конфликтов.

Задача мероприятия:

- формирование знаний у педагогов о способах и методах предупреждения межличностных конфликтов;

Форма проведения: групповая.

Ответственный: проректор по ВР.

Второе направление комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе вуза: проведение социально-психологического тренинга.

Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- ролевая игра «Стратегии поведения в конфликте»; ролевая игра «Марионетка»;

- деловая игра «Жалоба»;

- деловая игра «1+1=5».

Ролевая игра «Стратегии поведения в конфликте».

Цель мероприятия: формирование навыков применения стратегий поведения в межличностном конфликте.

Задачи мероприятия:

- актуализировать знания о стратегиях поведения в межличностном конфликте;

- применить на практике знания о стратегиях поведения в межличностном конфликте;

- развить умение адекватного применения стратегий поведения в межличностном конфликте.

Форма проведения: ролевая игра.

Ответственный: проректор по ВР.

Ролевая игра «Марионетка».

Цель мероприятия: дать возможность педагогам на собственном опыте почувствовать состояние полной зависимости от другого человека в конфликтной ситуации.

Задачи мероприятия:

- способствовать выработке у педагогов адекватной оценки конфликтной ситуации;
- способствовать правильному выбору стратегии поведения внутри межличностного конфликта.

Форма проведения: ролевая игра.

Ответственный: проректор по ВР.

Деловая игра «Жалоба».

Цель мероприятия: развитие у педагогов умения анализировать конфликтную ситуацию, формирование навыков применения способов и методов предупреждения межличностного конфликта.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию умения анализировать конфликтную ситуацию;
- способствовать правильному применению способов и методов предупреждения межличностного конфликта.

Форма проведения: деловая игра.

Ответственный: проректор по ВР.

Деловая игра «1+1=5»

Цель мероприятия: формирование адекватного применения стратегий поведения внутри межличностного конфликта.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию умения анализировать конфликтную ситуацию;
- способствовать развитию навыка применения конкретной стратегии поведения в зависимости от конфликтной ситуации.

Форма проведения: деловая игра.

Ответственный: проректор по ВР.

Третье направление комплекса мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар: использование конкретных ситуаций (кейсов).

Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- Эссе «Конфликт: ужасно или прекрасно?»;
- дискуссия между группами «Черное и белое».
- Эссе «Конфликт: ужасно или прекрасно?».

Цель мероприятия: выявить положительное или отрицательное отношение педагогов к межличностному конфликту.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию навыка анализировать полученные знания и практические умения;
- способствовать развитию навыка самоанализа.

Форма проведения: эссе.

Ответственный: проректор по ВР.

Дискуссия между группами «Черное и белое».

Цель мероприятия: выявить положительное или отрицательное отношение педагогического коллектива к межличностному конфликту.

Задачи мероприятия:

- способствовать развитию навыка у педагогов отстаивать свою точку зрения;
- дать практические рекомендации.

После проведения формирующего эксперимента мы провели повторную диагностику (контрольный эксперимент) по тем же методикам, что и на констатирующем этапе эксперимента. Результаты контрольного эксперимента представлены в следующем параграфе.

2.3. Результаты опытно-экспериментальной работы

После проведения комплекса мероприятий были повторно проведены:

- методика К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной).
- методика «Определение уровня конфликтоустойчивости».

Результаты проведения методики К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В.Гришиной) были следующими:

- из 31 участника исследования 2 человека в конфликтных ситуациях выбирают стиль поведения конкуренция;
- 1 человек использует стиль поведения уклонение;
- 8 человек приспосабливаются к конфликтным ситуациям;
- 19 человек предпочитают компромисс;
- 2 человека выбирают сотрудничество;
- 1 человек также в зависимости от ситуации ищет компромисс или сотрудничает.

Полученные данные отражены в диаграмме «Использование стратегий поведения в конфликте педагогами университета» (Рисунок 5).

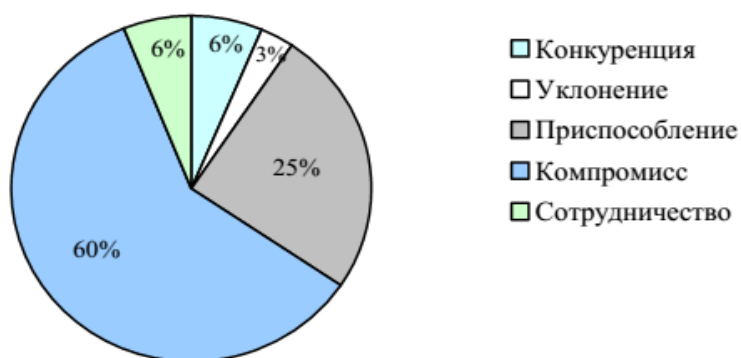


Рис. 5. Использование стратегий поведения в конфликте педагогами университета

Результаты проведения методики «Определение уровня конфликтоустойчивости» были следующими:

- из 31 участника исследования у 5 респондентов выявлен высокий уровень конфликтоустойчивости;
- 25 респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости;
- Низкий уровень конфликтоустойчивости у 1 респондента и очень низкий уровень не выявлен.

Полученные данные отражены на диаграмме «Уровень конфликтоустойчивости педагогов университета (Рисунок 6).

Выявленные результаты показали:

- количество педагогов с высоким уровнем конфликтоустойчивости увеличилось на 1 человека;
- количество педагогов с средним уровнем конфликтоустойчивости увеличилось на 7 человек;
- низкий уровень конфликтоустойчивости выявлен у 1 человека и очень низкий уровень конфликтоустойчивости не выявлен.

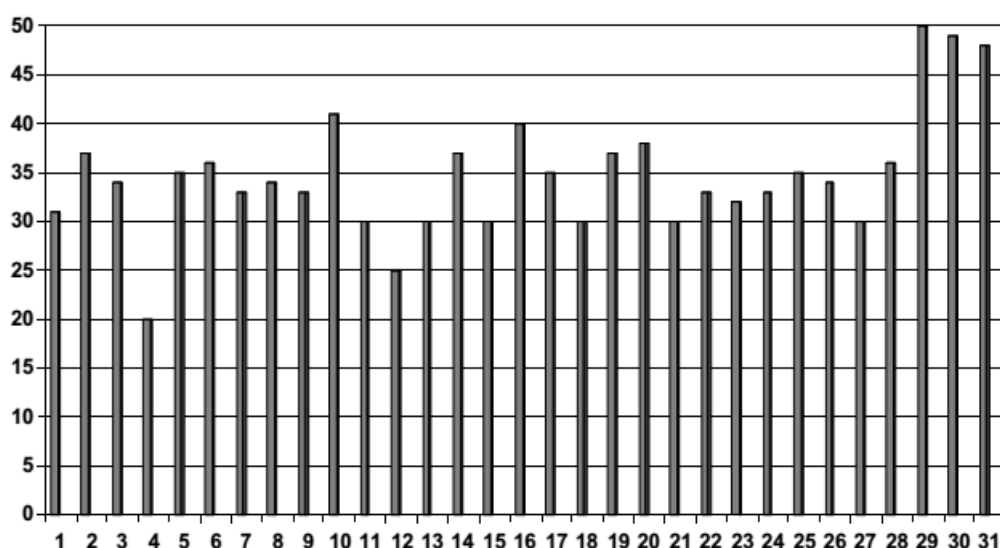


Рис. 6. Уровень конфликтоустойчивости педагогов Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар

В результате проведения комплекса мероприятий наблюдается существенный сдвиг показателей в положительную сторону.

Динамика выбора педагогами Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар стратегий поведения в конфликте отражена на диаграмме (Рисунок 7).

Стиля «конкуренция» по-прежнему придерживаются 6% респондентов.

Стиль «уход» до проведения комплекса мероприятий использовало 4% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 3%.

Стиль «приспособление» до проведения комплекса мероприятий использовало 38% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 25%.

Стиль компромисс до проведения комплекса мероприятий использовало 46% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 60%.

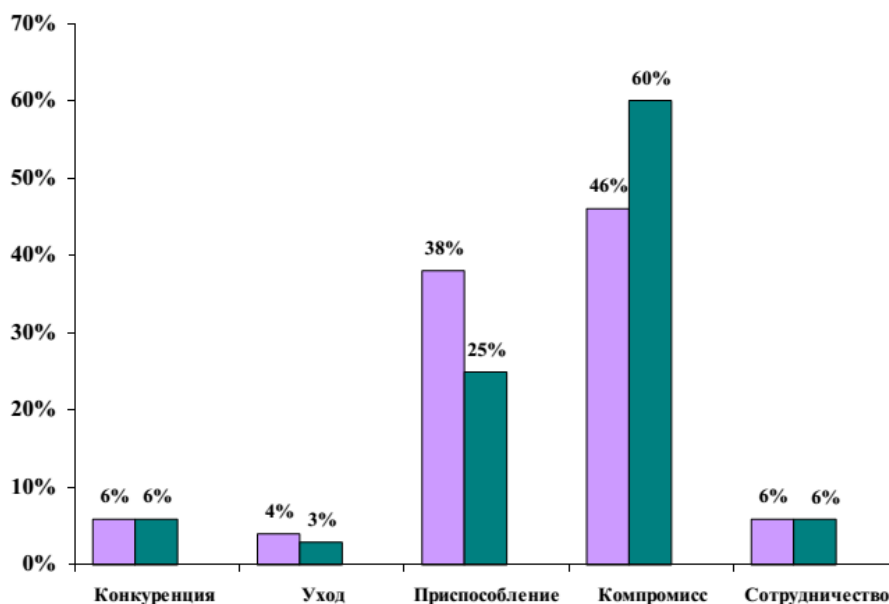


Рис. 7. Динамика выбора педагогами Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар стратегий поведения в конфликте

Стиль «сотрудничество» используют по-прежнему 6% респондентов.

Динамика уровня конфликтоустойчивости педагогов Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар отражена на диаграмме (Рисунок 8).

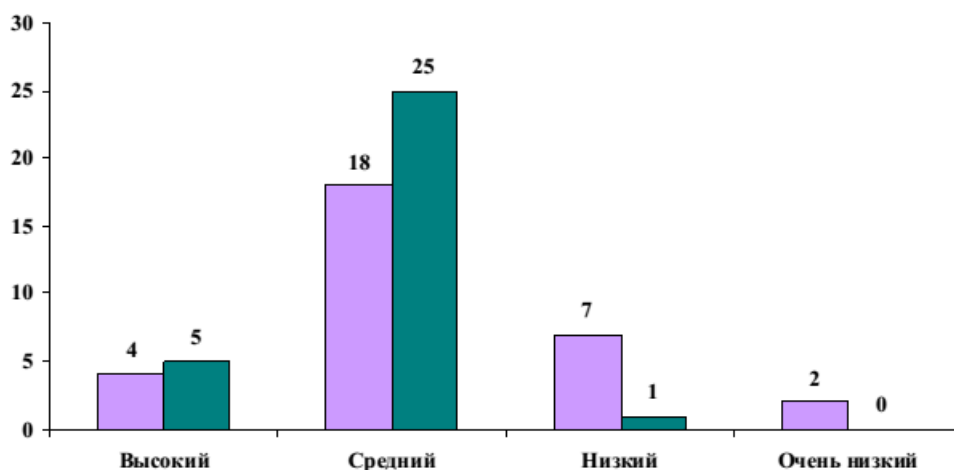


Рис. 8. Динамика уровня конфликтоустойчивости педагогов Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар

Таким образом, можно сказать, что комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар способствует повышению уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

С помощью семинарских и тренинговых занятий педагоги вуза стали положительнее относиться к появлению межличностных конфликтов внутри коллектива и овладели навыками предупреждения межличностных конфликтов на ранних стадиях их возникновения.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

При анализе деятельности в образовательной организации по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар было выявлено:

- деятельность по предупреждению межличностных конфликтов в Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар в полной мере реализуется по первому направлению – создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации, двум другим направлениям образовательная организация уделяет меньше внимания;

- результаты проведения двух методик – методика К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной) и методика «Определение уровня конфликтоустойчивости» совпали: преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе вуза – компромисс, уровень конфликтоустойчивости коллектива равен среднему, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

Был разработан и частично апробирован комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Цель комплекса мероприятий: формирование положительного отношения у педагогов к межличностному конфликту, развитие умений распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления и овладение педагогами навыков направлять развитие межличностного конфликта в конструктивное русло.

Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе вуза способствует повышению

уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

С помощью семинарских и тренинговых занятий педагоги вуза стали положительнее относиться к появлению межличностных конфликтов внутри коллектива и овладели навыками предупреждения межличностных конфликтов на ранних стадиях их возникновения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На протяжении всей своей профессиональной деятельности педагог сталкивается с множеством межличностных конфликтов, где нередко и сам становится участником. Неадекватное использование стратегий поведения, отрицательное отношение к самому конфликту и многие другие причины снижают работоспособность педагогического коллектива и желание каждого отдельного педагога использовать образовательные инновации.

В данной работе было рассмотрено понятие «межличностный конфликт». Межличностный конфликт – это некое столкновение двух позиций, точек зрения участников, оцениваемое ими как значимое событие и требующее от них определенных усилий, направленных на его разрешение.

Каждая личность в процессе межличностного конфликта выбирает одну из стратегий поведения: уход, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество.

Предупреждение конфликтов – это превентивные профилактические меры, направленные на устранение или минимизацию причин возникновения конфликтов.

Процесс предупреждения межличностных конфликтов состоит из трех направлений:

- создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации;
- исключение причин конфликта социально-психологического характера;
- воспрепятствование проявлению индивидуальных (субъективных) причин конфликта.

Педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность педагогов, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и

воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности.

Педагогический коллектив имеет ряд специфических признаков: полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда, преимущественно женский состав.

Источниками межличностных конфликтов в педагогическом коллективе могут быть: индивидуальные особенности структуры личности каждого члена коллектива, наличие профессиональных деформаций у педагогов, неадекватность использования стратегии поведения в конфликте, отсутствие навыка принятия компетентного управленческого решения.

Существует два способа предупреждения межличностных конфликтов – влияние на свое поведение и поведение оппонента.

Основными условиями предупреждения межличностных конфликтов являются компетентное принятие управленческого решения и компетентную оценку результатов деятельности.

К методам предупреждения межличностных конфликтов относят:

- социально-психологический тренинг;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- аутогенная тренировка;
- посредническая деятельность психолога;
- самоанализ конфликтного поведения;
- конкретные ситуации (кейсы).

Существуют формы социально-психологического тренинга:

- групповая дискуссия,
- ролевая игра,
- деловая игра.

Психологическое консультирование является одним из видов психологической помощи личности.

В ходе консультации психолог создает условия для изменения мировосприятия у клиента.

Аутогенная – это комплекс упражнений, предназначенных для саморегуляции психических и физических состояний. В систему упражнений аутогенной тренировки входят: мышечная релаксация, самовнушение, развитие концентрации внимания и силы представления, умение контролировать свое поведение.

Посредническая деятельность психолога внутри конфликта помогает сторонам найти наиболее оптимальный выход из конфликтной ситуации, в котором все стороны были бы удовлетворены.

Самоанализ позволяет совершенствовать стиль взаимодействия с людьми.

Кейсовый метод предполагает анализ конкретной конфликтной ситуации на основе предоставленной информации, поиск и обоснование пути решения.

Рассмотренные способы, методы и условия предупреждения межличностных конфликтов в коллективе не следует применять все и одновременно, каждый специалист, занявшийся данной проблемой должен проанализировать сложившуюся ситуацию в коллективе и подобрать наиболее подходящие методы для усовершенствования работы педагогического коллектива образовательной организации.

Деятельность по предупреждению межличностных конфликтов в Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар в полной мере реализуется по первому направлению – создание упорядоченной организационно-управленческой структуры в организации, двум другим направлениям образовательная организация уделяет меньше внимания.

Был разработан и частично апробирован комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар способствует повышению уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась. Цель исследования - на основе теоретических и полученных эмпирических данных разработать и апробировать комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации – достигнута. Задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, С.С. Влияние личностных особенностей педагогов на выбор стратегии поведения в конфликте // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения [Текст] / С.С. Андреева. - 2014. № 35-1. - С. 70-74.
2. Аношина, Е.М. Условия эффективного влияния тренинга на формирование профессиональных умений личности // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова [Текст] / Е.М. Аношина. - 2009. № 4. Т. 15. - С. 324 - 327.
3. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 303 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учеб. для вузов [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
5. Багашев, С.А. Конфликтологическая компетентность руководителя образовательного учреждения // Новое в психолого-педагогических исследованиях [Текст] / С.А. Багашев. - 2017. № 2. - С. 97 - 102.
6. Баныкина, С.В. Конфликты в современной школе: изучение и управление [Текст] / С.В. Баныкина. - М.: ЛИБРОКОМ, 2012. - 179 с.
7. Бим-Бад, В.М. Педагогический энциклопедический словарь [Текст] / В.М. Бим-Бад. - М.: Большая Российская Энциклопедия, 2003. - 422 с.
8. Бильданова, В.Р. Приемы психологической саморегуляции в деятельности учителя [Текст] / В.Р. Бильданова // Концепт. 2013. - № 1. - С. 1-8.
9. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология [Текст] / Н.Ф. Вишнякова. - Минск: Университетское, 2002. - 317 с.
10. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. - СПб: Питер, 2008. -544 с.

11. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учеб. пособие для студ. высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии [Текст] / Н.В. Гришина. - СПб.: Питер, 2007. - 464 с.
12. Девятовская, И.В. Профилактика и коррекция социально-профессиональных деформаций личности руководителей образовательных учреждений // Социально-профессиональная мобильность в XXI веке: Сборник материалов и докладов Международной конференции [Текст] / И.В. Девятовская, В.Ф. Сыманюк. - 2014. - С. 280 -287.
13. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С.М. Емельянов. - СПб.: Питер, 2009. - 384 с.
14. Загуменов, С.Н. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе государственной образовательной школы // Педагогическая диагностика [Текст] / С.Н. Загуменов. - 2010 . № 1. - С. 105-121.
15. Задорожная, Е.А., Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Образование в современной школе [Текст] / Е.А. Задорожная. - 2014. № 12. - С. 9-13.
16. Зейналабдинова, А.Х. Социально-психологический тренинг в качестве коррекционного метода для учителей // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология [Текст] / А.Х. Зейналабдинова. - 2012. №3. - С. 95-97.
17. Зеленков, М.Ю. Конфликтология: учебник [Текст] / М.Ю. Зеленков. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 324 с.
18. Зернова, И.Р. Эффективная деятельность педагогического коллектива в аспекте влияния личности руководителя // Историческая и социально-образовательная мысль [Текст] / И.Р. Зернова. - 2014. Т. 6. №6. - С. 334-336.
19. Калмыкова, О.Ю. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в

организации // Вестник Самарского государственного университета [Текст] / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соколова. - 2014. № 8. - С. 206-212.

20. Карпова, Л.Г. Конфликты в педагогическом коллективе // Психология и педагогика на современном этапе [Текст] / Л.Г. Карпова. - 2015. № 6. - С. 22-27.

21. Карташов, Я.П. Конфликтология [Текст] / Я.П. Карташов. - М.: Лаборатория Книги, 2010. -144 с.

22. Кибанов, А.Я. Конфликтология [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 300 с.

23. Ключева, Н.В. Педагогическая психология: учеб. для студентов вузов, обуч. по спец. «Педагогика и психология», «Педагогика» [Текст] / Н.В. Ключева. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2006. - 399 с.

24. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений [Текст] / Г.И. Козырев. - М.: ВЛАДОС, 2001. - 176 с.

25. Колесова, А.О. Разрешение конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе // Справочник руководителя образовательного учреждения [Текст] / А.О. Колесова. - 2013. № 3. - С. 63-67.

26. Леонов, Н.И. Конфликтология: учеб. Пособие [Текст] / Н.И. Леонов. - М.: Издательство Московского психолого-социального института. - Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. - 232 с.

27. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учеб. для вузов [Текст] / Ю.Ф. Лукин. - М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007. - 800 с.

28. Магдеев, А.М. Предупреждение и разрешение педагогического конфликта: традиции и новации // Интеграция образования [Текст] / А.М. Магдеев. - 2009. №1. - С. 86-90.

29. Магдеев, А.М. Предупреждение и разрешение педагогического конфликта: традиции и новации // Интеграция образования [Текст] / А.М. Магдеев, В.Р. Мухадинов. - 2009. № 1. - С. 86-90.

30. Марков, Ю.В. Психологический тренинг как технология. // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена [Текст] / Ю.В. Марков. - 2013. № 155. - С. 61-66.
31. Марков, Ю.В. Социально-психологический тренинг как социогуманитарная коммуникативная технология // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена [Текст] / Ю.В. Марков. - 2012. № 145. - С. 81-89.
32. Меткин, М.В. Конфликтология: учеб. Пособие [Текст] / М.В. Меткин. - СПб: СПбГУТ, 2001. - 87 с.
33. Мириманова, М.С. Конфликтология: учеб. для студентов сред. пед. учеб. Заведений [Текст] / М.С. Мириманова. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 320 с.
34. Новиков, В.В. Социальная психология: феномен и наука [Текст] / В.В. Новиков. - М.: Изд-во института психотерапии, 2003. - 344 с.
35. Новикова, С.А. Предупреждение конфликтов в профессиональной деятельности педагогического коллектива вуза: автореф. дис. [Текст] / С.А. Новикова. - М., 2002. - 21 с.
36. Овчарова, Р.В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом [Текст] / Р.В. Овчарова. - Курган: изд-во Курганского гос. ун-та, 2006. -187 с.
37. Панова, Н.В. Профессиональные деформации и пути их коррекции в личностно-профессиональном развитии педагога // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Амосова [Текст] / Н.В. Панова. - 2010. Т. 7. № 2. -С. 113-120.
38. Панфилова, А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе [Текст] / А.П. Панфилова. - М.: Академия, 2011. - 240 с.
39. Погорелова, В.И. Условия создания социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник Алтайской государственной

педагогической академии [Текст] / В.И. Погорелова, Н.А. Жукова, Т.И. Крысова. - 2015. № 22. - С. 67-70.

40. Прокопцева, Н.В. Профилактика профессиональной деформации педагога // Высшее образование в России [Текст] / Н.В. Прокопцева. - 2010. № 2. - С. 152-156.

41. Ратников, В.П. Конфликтология. Вопросы – ответы [Текст] / В.П. Ратников. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 240 с.

42. Ратников, В.П. Конфликтология: учеб. для студентов вузов [Текст] / В.П. Ратников. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 543 с.

43. Ридецкая, О.Г. Психологическое сопровождение профессиональной деятельности: хрестоматия [Текст] / О.Г. Ридецкая. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2012. - 806 с.

44. Рыженко, С.К. Психологические типы педагогов: профессиональные достоинства и недостатки // Школьные технологии [Текст] / С.К. Рыженко. - 2014. №5. - С. 62-69.

45. Селиванова, Е.А. Роль педагога в возникновении и разрешении конфликтов в образовательном учреждении // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика [Текст] / Е.А. Селиванова. - 2011. Т. 17. № 1. - С. 178-181.

46. Синякова, М.Г. Управление конфликтом, или Как эффективно внедрить инновации // Российское образование [Текст] / М.Г. Синякова. - 2010. № 2. - С. 69-74.

47. Синякова, М.Г. Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Успехи современного естествознания [Текст] / М.Г. Синякова, Э.Э. Сыманюк. - 2010. № 9. - С. 170-176.

48. Сорокина, Г.Е. Конфликтология в социальной работе: учебник для бакалавров [Текст] / Г.Е. Сорокина, М.В. Вдовина. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. -284 с.

49. Степин, В.С. Новая философская энциклопедия в 4 т. т.2. [Текст] / В.С. Степин, А.А. Гусейнов, Г.Ю. Семигин, А.П. Огурцов. - М.: Мысль, 2010. - 634 с.

50. Учадзе, С.С. Технологии педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении // Гуманизация образования [Текст] / С.С. Учадзе. - 2012. № 6. - С. 24-27.

51. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка [Текст] / Д.Н. Ушаков. - М.: «Аделант», 2014. - 800 с.

52. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Майнулов. - М.: Изд-во Института Психотерапии. 2012. - 339 с.

53. Фоменко, С.Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика: монограф. д-ра пед. Наук [Текст] / С.Л. Фоменко. - Екатеринбург, 2008. - 379 с.

54. Цветков, В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В.Л. Цветков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 183 с.

55. Чанько, А.Д. Социально-психологический тренинг как метод воздействия на группу в организации: автореф. дис. [Текст] / А.Д. Чанько - СПб, 2004. - 22 с.

56. Черноусова, Е.Н. Особенности возникновения конфликтов в муниципальных бюджетных образовательных школах // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика [Текст] / Е.Н. Черноусова. - 2014. № 15. - С. 128-132.

57. Чернышев, А.С. Параметрическая теория коллектива: история создания и тенденции развития // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2009. № 3. [Электронный ресурс] / А.С. Чернышев, С.В. Сарычев: Ученые записки. Электронный

научный журнал Курского государственного университета. URL: <http://www.scientific-notes.ru/> (Дата обращения: 26.09.2019).

58. Чижова, К.И. Эмоционально-волевая устойчивость как способ предупреждения педагогических конфликтов // Среднее профессиональное образование [Текст] / К.И. Чижова. - 2015. № 3. - С. 49-53.

59. Шаповалова, О.В. Конфликтогенный потенциал педагогического коллектива: социологический анализ // Вестник Университета Российской Академии Образования [Текст] / О.В. Шаповалова. - 2012. № 2. - С. 125-128.

60. Шеина, А.В. Конфликтология: учеб. Пособие [Текст] / А.В. Шеина, Н.А. Банько, Б.А. Карташов. - Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2013. - 76 с.

61. Шейнов, В.П. Управление конфликтами [Текст] / В.П. Шейнов. - СПб.: Питер, 2014. - 770 с.

62. Шейнов, В.П. Управление конфликтами: теория и практика [Текст] / В.П. Шейнов. - Минск: Харвест, 2010. - 911 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИНЯТО УТВЕРЖДАЮ

Решением педагогического совета Ректор Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар протокол № _____ К.К.Джаманбалин от « ___ » _____ 20__ г. приказ № ___ от « ___ » _____ 20__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар (далее - Положение) устанавливает порядок создания, организации работы, принятия и исполнения решений Комиссией по урегулированию споров между участниками образовательных отношений в Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар (далее – Комиссия).

1.2. Положение разработано в соответствии с:

- законом «Об образовании в РК»;
- Трудовым кодексом РК;
- Уставом Костанайский социально-технический университет имени академика

Зулхарнай Алдамжар

- иными действующими нормативно-правовыми актами РК.

1.3. В своей деятельности Комиссия руководствуется Конституцией РК, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и иными нормативными правовыми актами, нормативными актами органов местного самоуправления.

2. Цели создания Комиссии

2.1. Комиссия создается в соответствии со статьей 45 «Об образовании» в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, по вопросам применения локальных нормативных актов Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

3. Компетенция и функция Комиссии

3.1. К компетенции Комиссии относятся следующие функции:

3.1.1. Рассмотрение и урегулирование разногласий, спорных, конфликтных ситуаций между участниками образовательных отношений, связанных с вопросами объективности оценки знаний по учебному предмету в течение учебного года, учебной четверти, полугодия, во время итоговой, промежуточной и текущей аттестаций;

3.1.2. Рассмотрение и урегулирование разногласий и спорных вопросов между участниками образовательных отношений, связанных с принятием и применением локальных нормативных актов Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар, образовательных программ, учебных планов;

3.1.3. Рассмотрение и урегулирование вопросов в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника;

3.1.4. Рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений в случаях обжалования решений о применении к обучающемуся дисциплинарного взыскания;

3.1.5. Заслушивание, рассмотрение письменных обращений, заявлений, объяснений, доводов, доказательств, иных аргументов при рассмотрении и урегулировании разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений;

3.1.6. Приглашение и заслушивание любых необходимых лиц с целью всестороннего и объективного рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов между участниками образовательных отношений.

3.1.7. Рассмотрение и урегулирование разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

3.1.8. Изучение необходимых документов и при необходимости запрашивание дополнительной информации, материалов, справочной литературы с целью объективного и всестороннего рассмотрения и урегулирования разногласий, споров и конфликтов во взаимоотношениях между участниками образовательных отношений;

3.1.9. Принятие решений по рассматриваемым вопросам реализации права на образование и контроль за их исполнением.

4. Состав Комиссии и организация работы

4.1. Комиссия создается в составе 10 членов из равного числа представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и представителей работников Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар.

Сформированный состав Комиссии объявляется приказом ректора.

4.2. Председателем комиссии является Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар.

4.3. Председатель Комиссии несёт ответственность за деятельность Комиссии, своевременность, обоснованность и объективность принятых Комиссией решений.

4.4. В состав Комиссии включаются заместители руководителя Учреждения.

4.5. Для ведения документооборота избирается секретарь Комиссии.

4.6. Секретарь Комиссии осуществляет следующие функции:

- регистрацию в специальном журнале поступивших в Комиссию устных и письменных заявлений, жалоб и обращений;

- подготовку материалов для заседания Комиссии;

- уведомление членов Комиссии о дате и времени проведения заседания Комиссии;

- приглашение необходимых для работы Комиссии лиц;

- оформление решений Комиссии и ведение специального журнала, в котором учитываются принятые решения Комиссии (далее - журнал);

- организацию хранения материалов работы Комиссии.

4.7. Заседания Комиссии проводятся по решению председателя Комиссии, на основании поступивших в комиссию заявлений, обращений, сведений о возникновении разногласий, споров, конфликтов между участниками образовательных отношений.

4.8. Заседания Комиссии могут проводиться по требованию любого члена Комиссии.

4.9. На заседания Комиссии при необходимости могут быть приглашены любые заинтересованные лица и стороны, а так же иные необходимые лица.

4.10. Срок рассмотрения поступивших в Комиссию обращений не превышает 15 дней.

В отдельных случаях срок может быть продлён до 30 дней, о чём заявитель уведомляется в письменной форме секретарём Комиссии.

4.11. Члены Комиссии осуществляют свою деятельность на безвозмездной основе.

4.12. Досрочное прекращение полномочий члена Комиссии осуществляется:

4.12.1. На основании личного заявления члена Комиссии об исключении из его состава;

4.12.2. По требованию не менее 2/3 членов Комиссии, выраженному в письменной форме;

4.12.3. В случае отчисления из Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар обучающегося, родителем (законным представителем) которого является член Комиссии, или увольнения работника – члена Комиссии.

4.13. В случае досрочного прекращения полномочий члена Комиссии в ее состав избирается новый представитель от соответствующей категории участников образовательного процесса в соответствии с п. 4 настоящего Положения.

4.14. Комиссия собирается по мере необходимости. Решение о проведении заседания Комиссии принимается ее председателем на основании обращения (жалобы, заявления, предложения) участника образовательных отношений не позднее 6 учебных дней с момента поступления такого обращения.

4.15. Обращение подается в письменной форме. В жалобе указываются конкретные факты или признаки нарушений прав участников образовательных отношений, лица, допустившие нарушения, обстоятельства.

4.16. Комиссия принимает решения не позднее 10 учебных дней с момента начала его рассмотрения. Заседание Комиссии считается правомочным, если на нем присутствовало не менее 3/4 членов Комиссии.

4.17. Лицо, направившее в Комиссию обращение, вправе присутствовать при рассмотрении этого обращения на заседании Комиссии. Лица, чьи действия обжалуются в обращении, также вправе присутствовать на заседании Комиссии и давать пояснения.

4.18. Для объективного и всестороннего рассмотрения обращений Комиссия вправе приглашать на заседания и заслушивать иных участников образовательных отношений.

Неявка данных лиц на заседание Комиссии либо немотивированный отказ от показаний не являются препятствием для рассмотрения обращения по существу.

5. Решение Комиссии

5.1. Комиссия принимает решение простым большинством голосов членов, присутствующих на заседании Комиссии.

5.2. Комиссия принимает решения, направленные на урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания.

5.3. Принимаемые Комиссией решения касаются вопросов реализации права на образование, в том числе отмены или внесения необходимой коррекции в локальные нормативные акты Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар; принятия мер по предотвращению конфликта интересов педагогического работника, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания, а так же иных рассматриваемых вопросов.

5.4. В случае установления фактов нарушения прав участников образовательных отношений Комиссия принимает решение, направленное на восстановление нарушенных прав. На лиц, допустивших нарушение прав обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, а также работников организации, Комиссия возлагает обязанности по устранению выявленных нарушений и (или) недопущению нарушений в будущем.

Если нарушения прав участников образовательных отношений возникли вследствие принятия решения Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар, в том числе вследствие издания локального нормативного акта, Комиссия принимает решение об отмене данного решения

образовательной организации (локального нормативного акта) и указывает срок исполнения решения.

Комиссия отказывает в удовлетворении жалобы на нарушение прав заявителя, если посчитает жалобу необоснованной, не выявит факты указанных нарушений, не установит причинно-следственную связь между поведением лица, действия которого обжалуются, и нарушением прав лица, подавшего жалобу или его законного представителя.

5.5. Решение Комиссии оформляется протоколом, который содержит следующие сведения:

- дата проведения заседания Комиссии;
- список членов Комиссии, присутствовавших на заседании;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- решения Комиссии и его обоснование.

Протоколы оформляются на отдельных листах формата А4. Нумерация протоколов ведется от начала учебного года. В течение учебного года материалы собираются в папку-накопитель. В конце учебного года протоколы и материалы брошюруются в книгу, прошиваются, прошнуровываются и скрепляются подписью ректора и печатью.

5.6. Протокол заседания Комиссии подписывает председатель Комиссии, а в его отсутствие, заместитель председателя, и секретарь Комиссии.

5.7. Секретарь Комиссии вносит принятое решение в соответствующий журнал.

5.8. Протоколы решений Комиссии подлежат хранению в течение 3 лет.

5.9. Секретарь Комиссии в течение 3 дней после принятия решения направляет решение Комиссии заинтересованным участникам образовательных отношений.

5.10. Все документы, поступившие в Комиссию, решения и протоколы заседаний входят в общую систему делопроизводства Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар.

5.11. Ответственность за делопроизводство возлагается на секретаря Комиссии.

5.12. Решение Комиссии обязательно для исполнения всеми участниками образовательных отношений и подлежит исполнению в указанный срок.

5.13. Решение Комиссии может быть обжаловано в установленном законодательством порядке.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

МЕТОДИКА К.Томаса.

«Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях»

Этот тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К.Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам, указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», в соответствии с которым подразумевается, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работали в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К.Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение?

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двумерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

В соответствии с этими двумя основными измерениями К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- 1) соревнования (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс;
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Цель: выявление стиля поведения.

Порядок исследования: опросник состоит из 12 суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации, которые в различных сочетаниях сгруппированы в 30 пар.

Респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Тест возможно использовать в групповом варианте как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени - не более 15-20 мин.

Инструкция: «Вашему вниманию предлагается 30 утверждений, касающихся поведения человека в конфликтных ситуациях. Прочтите последовательно каждое из них и выберите то, которое соответствует Вашему представлению о своём поведении в

конфликтной ситуации».

Тест

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я стараюсь избегать занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувства другого.
Б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю другому возможность остаться при своем мнении, если он тоже идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания другого.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к тесту

1. Избегание — это отсутствие стремления к сотрудничеству, но одновременно с этим нет и стремления к достижению своих целей; участники (или один из них) делают вид, что конфликта вообще нет, игнорируют его (1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23А, 27А, 29Б).
2. Уступчивость - принесение своих интересов в жертву другому, согласие на свой проигрыш ради сохранения хороших отношений (1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А).
3. Компромисс - обмен взаимными частичными уступками. Оба участника частично выигрывают, но и частично вынуждены отказаться от своих целей, что сохраняет напряженность и может привести к возобновлению конфликта (2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А).
4. Соперничество - стремление добиться своего в ущерб другому и во что бы то ни стало (3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А).
5. Сотрудничество - совместный поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обоих участников (2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б).

Обработка и интерпретация результатов

1. Подсчёт количества баллов, набранных индивидом по каждой шкале.
2. Определение тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Эффективность решения конфликтов нарастает от избегания сотрудничества.

Выписав 55 названий реакции по ключу, отметьте галочками те ответы, которые совпадают, которые отвечают вашему выбору. Подсчитайте количество галочек рядом с каждым типом реакций и умножьте это число на 3,33. Получаем представленность этого типа в поведении человека в процентах.

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш

собственный стиль, стиль других, вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Необходимо ориентироваться в определении этих стилей и их наиболее эффективном использовании для того, чтобы, попадая в различные конфликтные ситуации, быть вооруженным соответствующей стратегией разрешения конфликта.