



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Управление межличностными конфликтами в дошкольной
образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.02 Психолого-педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры
«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»**

Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:
74,08 % авторского текста
Работа рекомендована к защите
16 мая 2024 г.
Зав. кафедрой ТМиМДО
Б. А. Артёмов

Выполнила:
Студент группы ОФ-202-267-2-1
Саллямова Нелли Расиховна
Научный руководитель:
д. п. н., профессор кафедры ТМиМДО
Бутенко Наталья Валентиновна

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Проблема управления конфликтами в теории и практике дошкольного образования	8
1.2 Особенности организации работы по управлению межличностными конфликтами в условиях дошкольной образовательной организации	18
1.3 Организационные условия управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации	25
Выводы по первой главе.	30
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	33
2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации.....	33
2.2 Реализация организационных условий по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации	39
2.3 Результаты реализации организационных условий по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации	43
Выводы по второй главе	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется интенсивным преобразованиями социальной сферы и системы образования, в частности. Нарастающая напряженность труда влечет за собой увеличение числа социальных конфликтов в образовательных организациях между всеми субъектами образовательных отношений. Большую часть своей жизни мы проводим в социуме, а это значит, что мы коммуницируем и много взаимодействуем с другими людьми. Во время этих процессов могут возникать противоположности во взглядах, мыслях, которые впоследствии приводят к конфликтам. При возникновении конфликтных ситуаций основная нагрузка по их урегулированию приходится на педагогов, с их стороны ожидается принципиальная позиция, этичное отношение к окружающим, педагогический такт, конструктивное поведение, самоотдача, что соотносится с высоким уровнем владения педагогической культурой. Стоит отметить, что конфликт, возникший в трудовом коллективе, имеет негативные последствия не только для конфликтующих сторон, но и для самой образовательной организации, при этом наиболее характерными для системы образования являются межличностные конфликты, возникающие по поводу достижения целей профессиональной деятельности и при нарушении взаимосвязей ролевого характера.

На социально-педагогическом уровне актуальность обусловлена необходимостью разработки эффективных методов управления конфликтами в педагогическом коллективе дошкольных образовательных организаций. Межличностные конфликты могут отрицательно сказываться на работе коллектива и качестве образовательного процесса. Решение данных конфликтов помогает создать благоприятную обстановку в коллективе, что способствует успешной работе и развитию детей.

На научно-теоретическом уровне исследование актуально, поскольку основывается на работах авторов, таких как М.М. Кашапова,

Д.С. Казаровой, Э.Ф. Закировой, Г.Р. Шагивалеевой, А.В. Тихоновой, которые внесли вклад в изучение межличностных конфликтов и методов их управления. Исследование позволяет расширить и углубить научно-теоретическую базу в данной области, а также применить полученные знания на практике для повышения эффективности работы с межличностными конфликтами.

На научно-методическом уровне исследование имеет актуальность, поскольку предлагает конкретные методы, приемы и организационные условия управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации.

Актуальность проблемы межличностных конфликтов в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации выявила следующие противоречия:

– между необходимостью использования методов и способов, оказывающих решающее влияние на процессы управления конфликтами в дошкольной образовательной организации и недостаточной разработанностью теоретического аспекта данной проблемы в педагогической и психологической литературе по дошкольному образованию;

– между практической востребованностью процессами управления конфликтами в коллективе дошкольных образовательных организаций и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы.

Выделенные противоречия определяют проблему исследования: эффективный процесс управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Названные противоречия и выявленная проблематика определили выбор и актуальность темы исследования: «Управление межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации».

Исследование в рамках выпускной квалификационной работы выполнено с ограничением и включает изучение только социально-психологических межличностных конфликтов в дошкольной образовательной организации.

Цель исследования: изучить, теоретически обосновать, разработать и апробировать организационные условия эффективного управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационные условия управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия:

1) обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, способствующим эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов;

2) наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, позволяющих выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению;

3) наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам.

Исходя из цели исследования, были поставлены следующие задачи исследования:

1) провести теоретический анализ проблемы исследования;

2) определить, внедрить и проверить эффективность организационных условий управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации;

3) составить и внедрить программу эффективного управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации;

4) составить методические рекомендации для руководителя дошкольной образовательной организации по улучшению социально-психологического климата в коллективе педагогов.

Теоретическую основу исследования составляют:

1) исследования по проблеме конфликта (А.В. Кипайкина, Р.А. Дормидонтов, В.А. Ильина, Л.Н. Кузнецов, Д.С. Казарова, В.Ф. Ряховский и др.);

2) исследования по проблеме управления конфликтами (М.М. Муратов, В.Е. Павельева, С.П. Патраков, И.С. Почекаева, С. Н. Тяжелникова, Л.А. Федосеева, О.Ф. Халитов, О.А. Хомченко, Г.В. Черкасская, Ю.Р. Чиркова и др.).

Методы исследования:

1) теоретические: изучение и анализ научной литературы, обобщение, сравнение;

2) эмпирические: наблюдение, беседа, педагогический эксперимент.

Теоретическая значимость работы заключается в теоретическом обосновании выявленных организационных условий управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость заключается в том, что спроектированные методические рекомендации по управлению конфликтными ситуациями в дошкольной образовательной организации могут быть использованы в практике работы руководителей и педагогов дошкольной образовательной организации.

База исследования: МАДОУ «Детский сад № 213 г. Челябинска».

Этапы исследования:

1) на первом этапе (январь-февраль 2024 года), проводился анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, определялась цель, задачи, гипотеза исследования, разрабатывалась программа по экспериментальной работе, производился отбор методов исследования;

2) на втором этапе (март-апрель 2024 года) проводилась экспериментальная работа психолого-педагогического исследования, оценка её результатов, проводилась корректировка гипотезы. Разрабатывались методические рекомендации для управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации;

3) на третьем этапе (май 2024 года) проводилось обобщение и интерпретация результатов экспериментальной работы. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, оценка данных, которые были получены в ходе экспериментальной работы, оформление выпускной квалификационной работы в целом.

Апробация результатов исследования нашла свое отражение в статьях международных научно-практических конференций: «Управление межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации» и «Конфликтологическая компетентность руководителя».

Структура выполненной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Проблема управления конфликтами в теории и практике дошкольного образования

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, под образованием понимается «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции, определенных объёма и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» (Ст. 2).

Дошкольное образование – важнейший период становления личности, когда закладываются предпосылки гражданских качеств, формируются ответственность и способность ребёнка к свободному выбору, уважению и пониманию других людей независимо от их социального происхождения [3, с. 52].

По мнению А.В. Тихонова, дошкольное образование – это целостный процесс, направленный на: обеспечение разностороннего развития ребёнка дошкольного возраста в соответствии с его задатками, наклонностями, способностями, индивидуальными, психическими и физическими особенностями, культурными потребностями; формирование у ребёнка дошкольного возраста моральных норм, обретение им жизненного социального опыта [18, с. 23].

Руководитель дошкольной образовательной организации, на сегодняшний день, должен обладать глубокими знаниями в области педагогики и психологии.

Руководитель дошкольной образовательной организации должен владеть лидерскими навыками, уметь мотивировать педагогический коллектив на достижение поставленных целей. Кроме того, руководитель должен уметь делегировать задачи подчиненных и контролировать выполнение данных задач [17, с. 185].

Структура управленческого цикла современного руководителя дошкольной образовательной организации имеет комплексный характер. Данная структура представляет собой ряд этапов, которые образуют систему эффективного управления дошкольной образовательной организации.

Первый этап в структуре управленческого цикла – это планирование. Руководитель должен быть способен определять цели и задачи дошкольной образовательной организации, а также определять определенные шаги, которые необходимы для достижения поставленных целей и задач [21, с. 124].

Второй этап – это организация. Руководитель дошкольной образовательной организации должен создавать оптимальные условия для достижения поставленных целей. Следовательно, организационный этап включает в себя организацию работы педагогического коллектива.

Третий этап – это руководство и контроль. Руководитель дошкольной образовательной организации должен обеспечить эффективное выполнение поставленных задач. Данный этап включает в себя мониторинг деятельности педагогического коллектива, а также анализ результатов работы педагогического коллектива [12, с. 51].

Четвёртый этап – это анализ и оценка результатов. Руководитель дошкольной образовательной организации должен проводить систематический анализ работы педагогического коллектива,

анализировать полученные результаты. Это позволяет определить сильные и слабые стороны работы педагогического коллектива.

Рассмотренные этапы структуры управленческого цикла являются взаимосвязанными и повторяются в системе управления дошкольной образовательной организации.

По мнению А.В. Кипайкиной, если управленческая деятельность педагогического процесса приводит к целостности, системности и целесообразности работы, то это является показателем управленческой культуры руководителя [16, с. 28].

Управленческая культура руководителя дошкольной образовательной организации является одним из главных элементов качественного образовательного процесса. Она определяет основные принципы, которыми руководитель дошкольной образовательной организации руководствуется в своей работе.

Целостность педагогического процесса означает, что все его составляющие взаимосвязаны и направлены на общую цель – обеспечение качественного образования. Управленческая культура руководителя должна способствовать сохранению данной целостности, создавать условия для взаимодействия членов педагогического коллектива [1, с. 685].

Целесообразность – это основной показатель оценки качественного управления в дошкольной образовательной организации. Руководитель дошкольной образовательной организации, владея управленческой культурой, может принимать рациональные решения при управлении педагогического коллектива [14, с. 850].

Таким образом, руководитель дошкольной образовательной организации с высоким уровнем управленческой культуры способен обеспечить согласованность работы педагогического коллектива.

Процесс управления современной дошкольной образовательной организации отличается многофакторностью (рисунок 1).

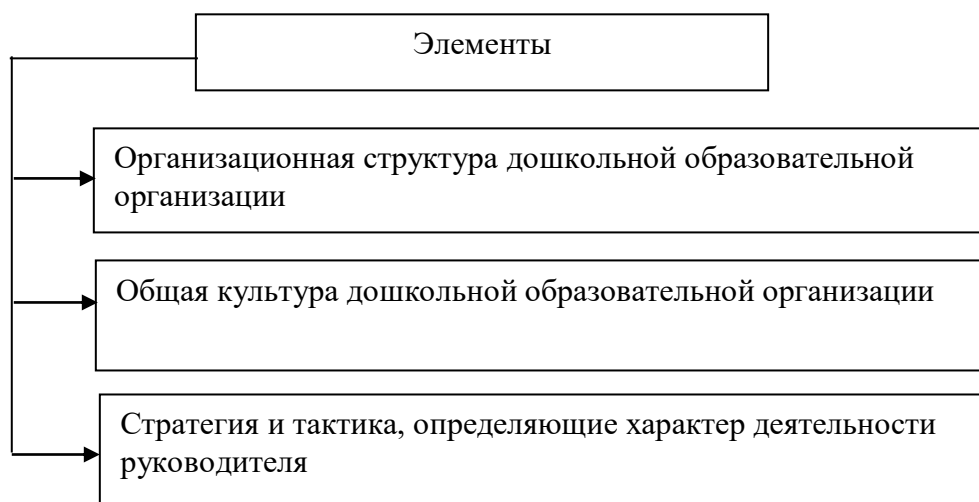


Рисунок 1 – Многофакторность управления современной дошкольной образовательной организацией

Принимая во внимание многофакторность управления современной дошкольной образовательной организации, руководитель дошкольной образовательной организации должен обладать способностью к эффективному ориентированию в социальной среде.

В наше время информационных технологий социальная среда постоянно меняется. Такие факторы, как изменение роли родителей, социальные изменения в обществе, экономическая ситуация в стране, технологический прогресс, оказывают влияние на работу дошкольных образовательных организаций. Руководитель дошкольной образовательной организации должен уметь анализировать данные изменения, предвидеть последствия данных изменений и принимать меры для эффективной работы организации [8, с. 59].

Способность ориентироваться в социальной среде включает в себя также умение налаживать взаимодействие с заинтересованными сторонами: родителями, педагогическим коллективом, органами управления дошкольной образовательной организации. Руководитель дошкольной образовательной организации должен рационально реагировать на мнения каждого участника образовательного процесса, а также грамотно коммуницировать со всеми сторонами [11, с. 1305].

Управленческая деятельность руководителя современной дошкольной образовательной организации включает ряд равнозначных аспектов (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные аспекты деятельности руководителя современного дошкольной образовательной организации

В современных социокультурных условиях дошкольная образовательная организация должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся потребностям общества. Отказ от традиционных форм управления может означать переход к более инновационным методам управления. Следовательно, вместо разделения на дошкольное и школьное образование, сегодня, возникает необходимость организации и реализации единой системы, которая включает в себя детский сад и школу [32, с. 25].

Эффективное управление дошкольной образовательной организации требует понятной и четкой миссии, понимания и различия понятий «результат» и «вклад», а также взаимодействия и обратной связи между всеми членами педагогического коллектива [4, с. 78].

В дошкольной образовательной организации важно создавать благоприятные социально-психологические условия для всех участников

образовательного процесса – педагогов, учащихся и их родителей. Конфликты в дошкольных образовательных организациях зачастую возникают из-за разных взглядов и подходов к образованию и воспитанию детей. Возможны конфликты между педагогами, родителями и администрацией, связанные с формированием образовательной программы, методик преподавания, оценки успеваемости и т.д. Кроме того, возможны конфликты между детьми и педагогами, связанные с различными интересами, претензиями [36, с. 436].

Управление конфликтами в дошкольных образовательных организациях является основным элементом для обеспечения эффективной работы педагогического коллектива.

Оказание психологической помощи участникам конфликта – это один из подходов в управлении конфликтами. Руководитель дошкольной образовательной организации может оказывать психологическую поддержку членам коллектива. Кроме того, руководитель дошкольной образовательной организации и его заместители должны разрабатывать и реализовывать систему профилактики конфликтов в организации. Проведение регулярных семинаров, тренингов, направленных на повышение коммуникативных навыков и разрешению конфликтных ситуаций будет способствовать снижению конфликтов в дошкольной образовательной организации. «Следовательно, управление конфликтами в дошкольных образовательных организациях требует от руководителя компетентности, эмпатии и толерантности [2, с. 30].

В литературе понятие «конфликт» трактуется по-разному (таблица 1).

Таблица 1 – Монографический обзор понятия «конфликт»

Автор	Определение
1	2
Е.М. Дятлова	Конфликт - столкновение разнонаправленных сил субъектов – сторон взаимодействия

Продолжение таблицы 1

<i>1</i>	<i>2</i>
С.П. Патраков	Конфликт - отражение стремления людей отстаиванию идей, принципов, интересов.
М.М. Муратов	Конфликт - одна из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода (реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные) противоречия между людьми.
П.А. Жаров	Конфликт - реакция на неблагоприятные ситуации, которые травмируют личность, препятствуют в достижении целей
А.В. Литвинова	Конфликт - идеологическое явление, отражающее устремление и чувства субъектов в борьбе за объективные цели: власть, статус, доходы и др. ресурсы
М.М. Муратов	Конфликт – это столкновение противоположных целей, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, установок и ценностной.
Г.И. Кузнецов	Конфликт - борьба между отдельными людьми или группами. Конфликт - наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон
А.А. Жукова	Конфликт - психологическое противоборство сторон, имеющих несовместимые цели и интересы
В.А. Лямина	«конфликт – это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями»

Разрешение конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе является неотъемлемой частью работы руководителя дошкольной образовательной организации. Именно от руководителя зависит насколько коллектив будет сплоченным и проявлять уважение к друг другу [7, с. 49].

Термин «конфликт» произошел от латинского слова «conflictus». В буквальном смысле конфликт обозначает столкновение, противодействие, противоборство [43, с. 627].

Таким образом, конфликт – это ситуация, которая возникает при взаимодействии людей, как правило из-за несоответствия их интересов, ценностей, потребностей, ожиданий.

Различают следующие виды конфликтов (рисунок 3).

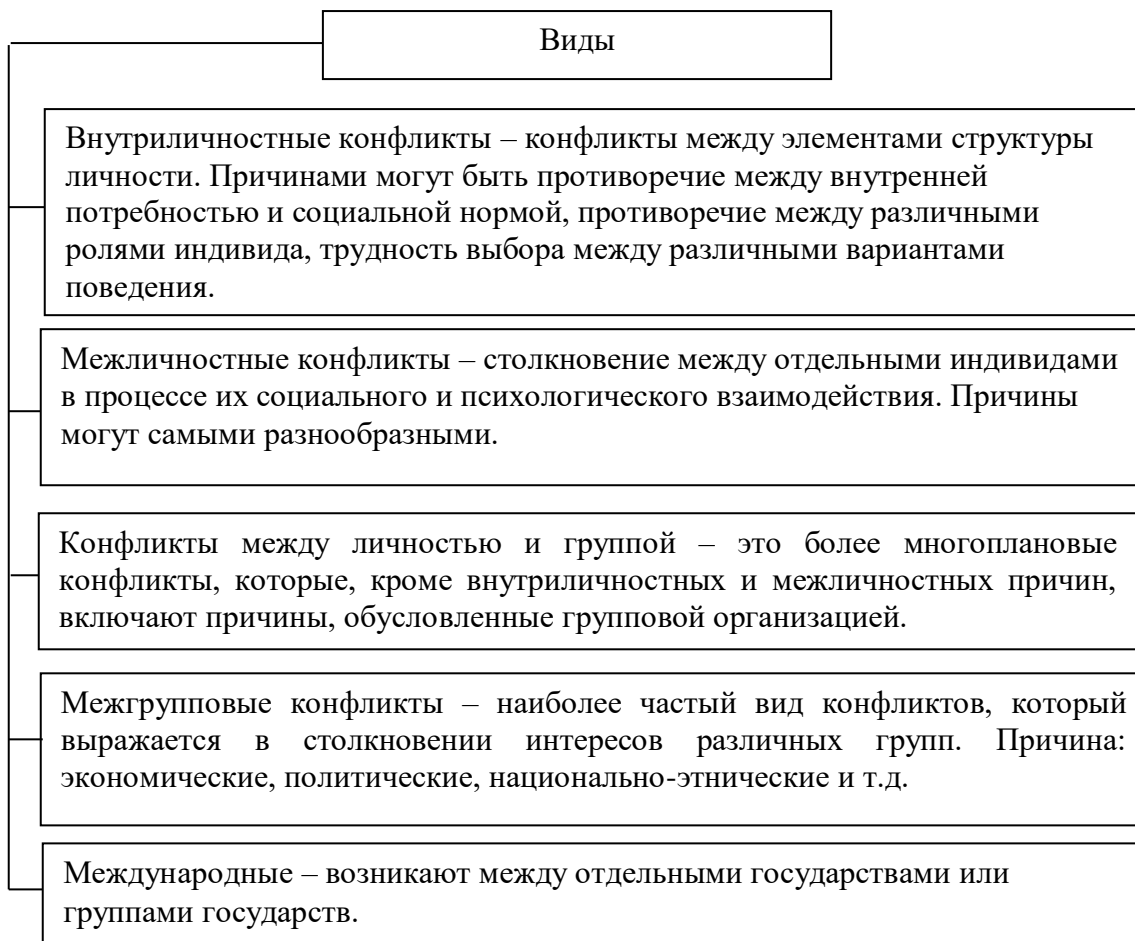


Рисунок 3 – Виды конфликтов

Выделяют основные функции и возможные результаты конфликта (рисунок 4).

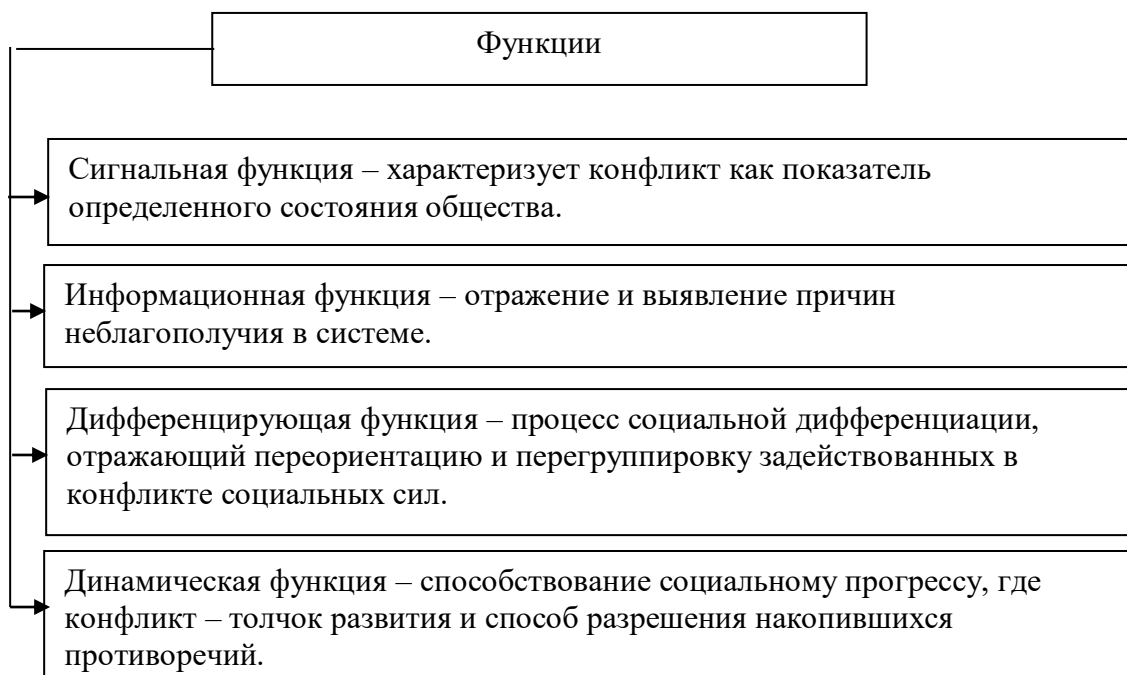


Рисунок 4 – Основные функции конфликта

Г.Р. Шагивалеева выделяет общие причины конфликтов (рисунок 5).

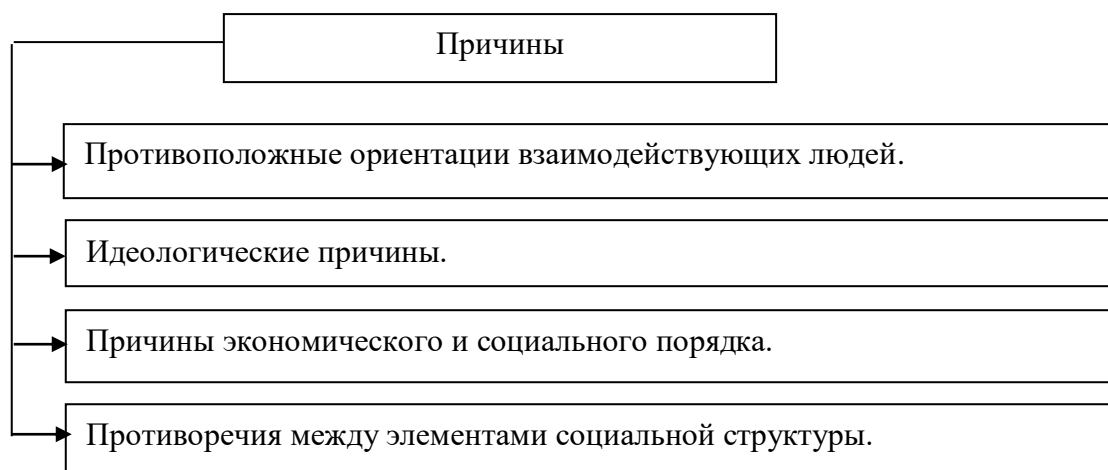


Рисунок 5 – Причины конфликта по Г.Р. Шагивалеевой

Таким образом, причинами конфликтов по Г.Р. Шагивалеевой являются противоположные взгляды между людьми, идеологические причины, причины, содержащие социальный и экономический характер, а также противоречия между элементами социальной структуры [48, с. 375].

Современная конфликтология выделяет определенные структурные элементы конфликтов (рисунок 6).

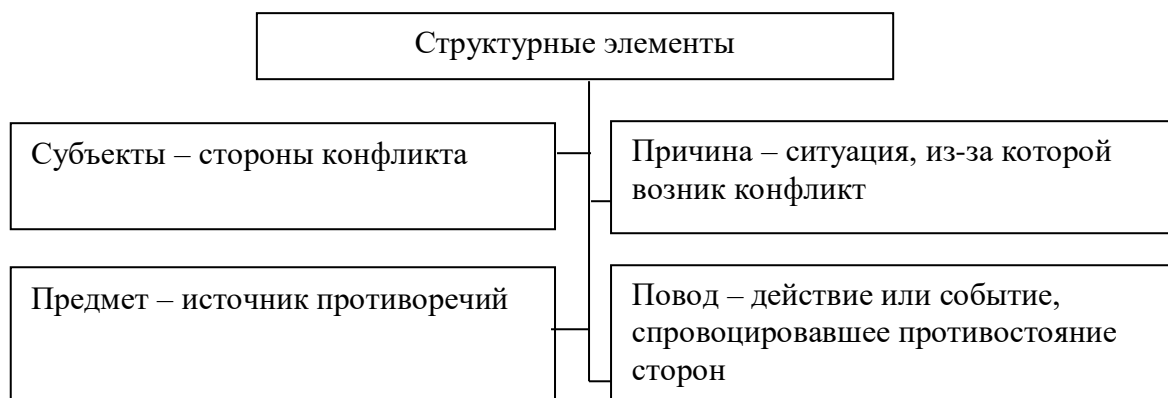


Рисунок 6 – Структурные элементы конфликтов

В нашем исследовании мы подробно остановимся на межличностных конфликтах.

По мнению Р.А. Дормидонтова: «Межличностный конфликт может быть определен как возникновение разногласий между людьми, которые могут быть выражены в различных формах, начиная от противоречивости

интересов до открытых столкновений. Межличностные конфликты – это неотъемлемая часть жизни любого человека, поскольку люди взаимодействуют между собой, при этом имеют разные точки зрения и потребности [5, с. 63].

Э.Ф. Закирова считает, что межличностный конфликт – это столкновение интересов или мнений между двумя или более людьми. Он подчеркивает, что в основе каждого конфликта лежит различие в точках зрения. Межличностные конфликты возникают на работе, в семье, в образовательных организациях, а также в любой другой области жизни, где есть взаимодействие между людьми [10, с. 43].

В.А. Ильина понимает межличностный конфликт как сложную ситуацию, которая возникает между двумя или более людьми, когда имеются противоречия в мнениях. В данных конфликтах, как правило, одна сторона стремится защитить свои интересы, в то время как другая сторона чувствует, что ее интересы подвержены угрозе [26, с. 54].

Наиболее популярной классификацией является разделение конфликтов на сферы. Самыми часто встречающимися столкновениями считаются семейно-бытовые и конфликты в организации. Исходя из определений межличностного конфликта, можно выделить его общие отличительные признаки:

- противоборство происходит открыто, обе стороны осознают, что в данный момент они находятся в состоянии противоборства;
- чем крепче взаимоотношения между участниками конфликта, тем острее он проходит [24, с. 49].

Рассмотрим подходы к исследованию конфликтами. Первый из них – мотивационный.

Мотивационный подход к изучению межличностных конфликтов основывается на исследовании внутренних мотивов, которые приводят к образованию конфликтов между людьми. Л.Н. Кузнецова подчеркивает влияние психологических факторов, таких как потребности, ценности,

которые непосредственно становятся основой для конфликтов в межличностных отношениях [20, с. 115].

Деятельностный подход, исследуемый А.В. Кипайкиной, основывается на оценке действий между конфликтующими сторонами. Деятельностный подход также подчеркивает необходимость социальных условий, в которых происходит конфликт [30, с. 153].

Организационный подход к изучению межличностных конфликтов основан на оценке конфликтов, которые возникают на рабочем месте. Он исследует роль структуры организации, лидерства, власти и культуры в возникновении и разрешении конфликтов [37, с. 52].

Психоаналитический подход к изучению межличностных конфликтов основан на теории психоанализа Зигмунда Фрейда. Исследователи, которые работали в данной области, изучают влияние бессознательных мотивов, психологических травм личности на возникновение межличностных конфликтов [42, с. 10].

Таким образом, основными подходами в изучение межличностных подходов являются: мотивационный, организационный, деятельностный, психоаналитический. Рассматриваемые подходы объединяет то, что конфликт рассматривается не только как деструктивное, но и как конструктивное явление.

1.2 Особенности организации работы по управлению межличностными конфликтами в условиях дошкольной образовательной организации

Реформирование системы образования привело к конструктивным изменениям. Так, был принят новый стандарт дошкольного образования, который предполагает введение новых направлений в деятельность дошкольных образовательных организаций.

В дошкольной образовательной организацией разрабатывается достаточно большое количество локальных нормативных актов, которые

регламентируют не только процесс образования, но и культуру поведения педагогического состава [38, с. 87].

Данные локальные нормативные акты направлены в первую очередь на поведение и компетенции руководителя дошкольной образовательной организацией, поскольку именно руководитель контролирует культуру поведения, компетенции педагогического коллектива [2, с. 32].

При отсутствии четкого и рационального руководства в коллективе дошкольной образовательной организацией зачастую возникают межличностные конфликты.

В процессе взаимодействия педагогического коллектива наблюдается отсутствие взаимопонимания, что приводит к возникновению конфликтных ситуаций между участниками педагогического процесса: педагогами, родителями, воспитанниками и др. Изучение конфликта имеет большое значение для педагогики, т.к. педагогу необходимо создавать благоприятную атмосферу в группе. Созданием межличностных отношений занимаются сами люди, им же под силу создать доброжелательную атмосферу, но зачастую, своими поступками мы можем её разрушать [9, с. 120].

Для решения педагогических проблем, каждому члену коллектива важно усвоить определенный объем теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях.

Межгрупповые конфликты в педагогическом коллективе возникают по разным причинам.

Одной из основных причин является различие во взглядах и подходах в педагогической работе. В коллективе могут быть педагоги, которые придерживаются определенного педагогического направления или методики обучения, в то время как другие педагоги предпочитают иной подход. Это может приводить к разногласиям в коллективе [41, с. 241].

Еще одной причиной межличностных конфликтов может быть недостаток общения внутри педагогического коллектива. Если в коллективе отсутствует общение, то вероятность конфликта повышается. Каждый педагог имеет свой опыт и определенные знания, и взаимодействие между данными педагогами способствует обмену информацией, однако если такой возможности нет, то возникают непонимание внутри коллектива [22, с. 291].

Эмоциональная напряженность и стресс в педагогическом коллективе также способствует возникновению конфликтов. В работе педагога часто возникают стрессовые ситуации, что может влиять на его отношение к коллегам [39, с. 52].

Очень распространённым и наиболее трудно преодолимым является конфликт «Педагог – Администрация». Причины данного конфликта представлены на рисунке 7.

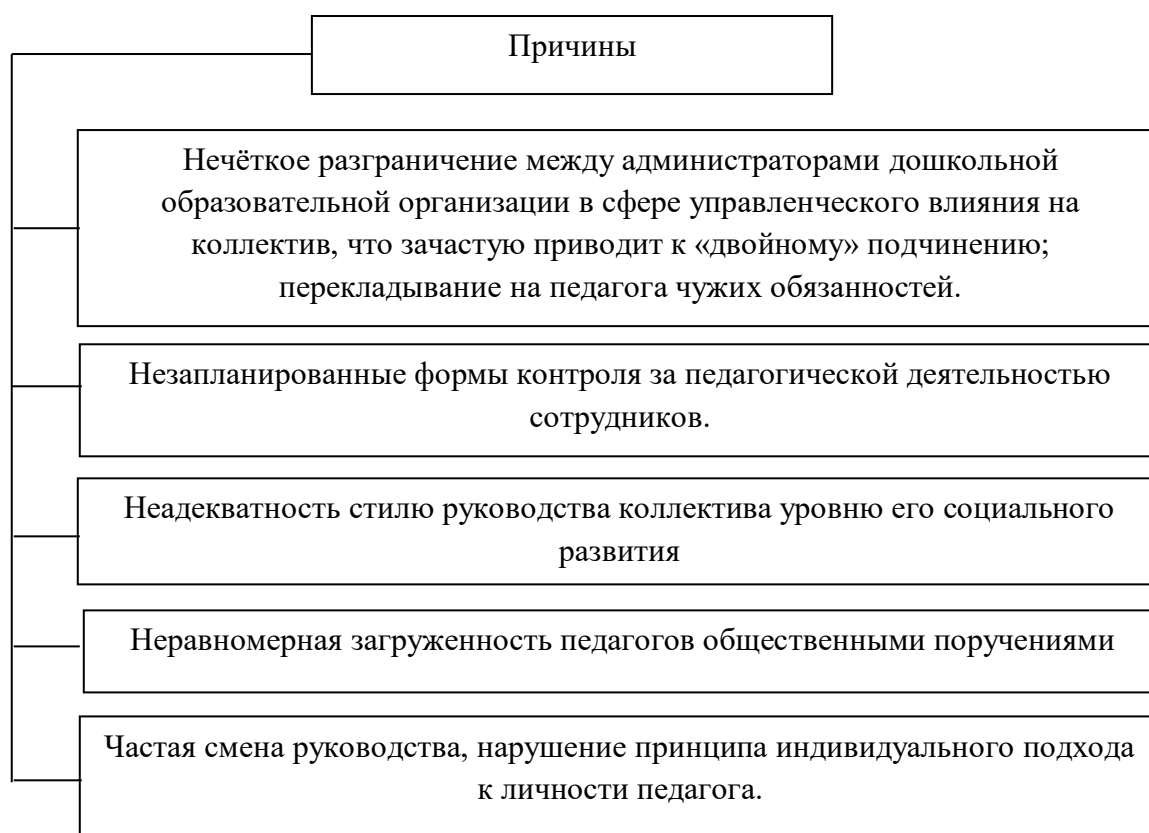


Рисунок 7 – Причины конфликта «Педагог – Администрация»

Также конфликты могут быть результатом недостатка лидерства или неправильного распределения ролей в педагогическом коллективе. В этой ситуации каждый педагог пытается действовать самостоятельно и преувеличивает свою роль в коллективе. Данная ситуация может привести к конфликтам и соперничеству между педагогами.

Недостаточный опыт руководящей работы в дошкольной образовательной организации является одной из основных причин возникновения конфликтов [34, с. 290].

Как показывают исследования Г.И. Кузнецова, «большинство руководителей утверждают, что имеют дружеские взаимоотношения с членами коллектива. При этом педагоги отмечают, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Данная диспропорция в ответах (37,9% и 74,4%) даёт повод предполагать, что большинство руководителей не имеют объективного представления о взаимоотношениях, которые реально складываются, между ними и педагогическими коллективами» [19, с. 45].

Причины конфликта «Педагог – Педагог» представлены на рисунке 8.

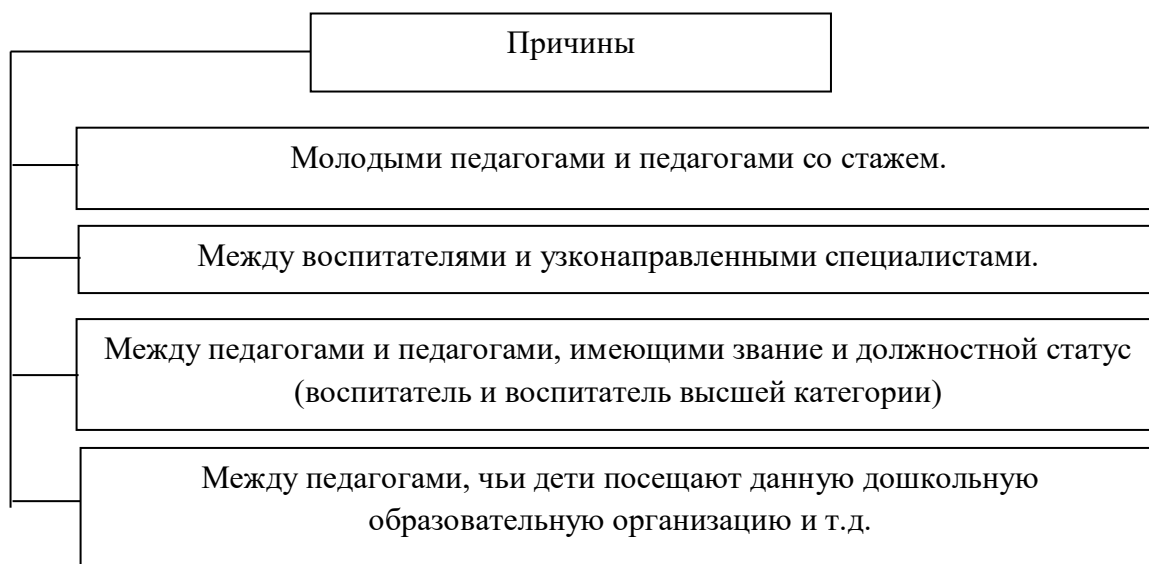


Рисунок 8 – Причины конфликта «Педагог – Педагог»

В целом, конфликты между педагогами в дошкольной образовательной организации могут возникнуть из-за отношения к ребенку

и просьб родителей. Необходимо выстраивать отношения на базе взаимного уважения и понимания, а также развивать навыки конфликтологии, чтобы снизить возможность возникновения подобных проблем. Элементы управления конфликтами в педагогическом коллективе представлены на рисунке 9.

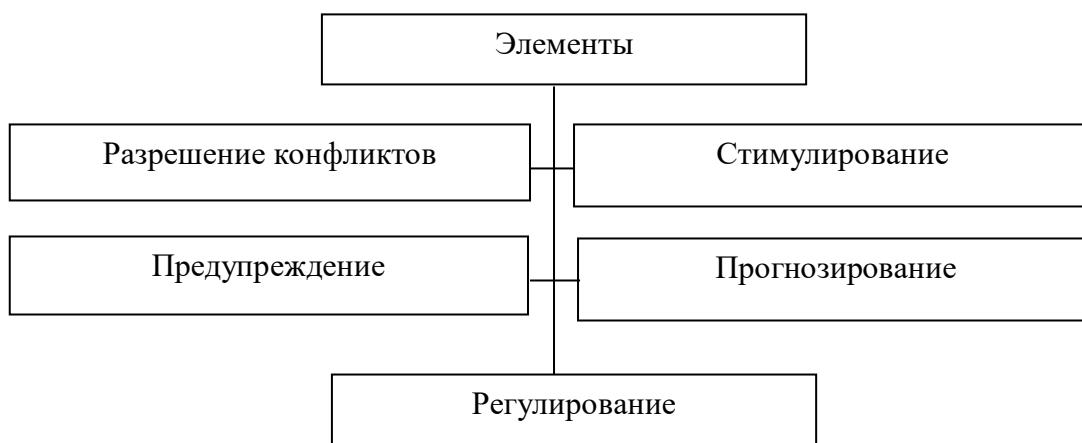


Рисунок 9 – Элементы управления конфликтами в педагогическом коллективе

Один из основных элементов управления конфликтами в педагогическом коллективе – это прогноз. Прогнозирование возможных конфликтов дает возможность педагогам и руководителям дошкольной образовательной организации предусмотреть конфликтные ситуации и предотвратить их. Оценка и изучение прошлых конфликтных ситуаций дает возможность определить общие факторы, которые привели к конфликтам, и предпринять меры, чтобы избежать повторения данных ошибок в будущем [25, с. 202].

Профессиональный подход к управлению конфликтами подразумевает формирование благоприятной атмосферы в коллективе, где конструктивный диалог является основным принципом взаимодействия. Преподаватели и руководители могут проводить тренинги и семинары, которые направлены на решения конфликтов для всех участников коллектива [40, с. 53].

Также, одним из основных элементов управления конфликтами в педагогическом коллективе является стимулирование. Система мотивации

помогает участникам педагогического коллектива находить правильные решения и использовать конфликты как возможность для личного и профессионального развития.

М.М. Кашапов считает, «что стратегия управления конфликтом в организации – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации персоналом, развитие членов команды правильное отношение к конфликту и исключение деятельности сотрудников деструктивных конфликтов, препятствующих реализации общей стратегии развития» [29, с. 40].

Представим три основные стратегии управления конфликтами в организациях (рисунок 10).



Рисунок 10 – Основные стратегии управления конфликтами в организациях

Д.С. Казарова отмечает, что стратегия руководителя по управлению конфликтами включает анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта. Существуют пять основных стилей поведения руководителя в конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция [13, с. 24].

Для диагностики межличностных конфликтов в условиях дошкольной образовательной организации применяются две основные методики: методика исследования, основанная на диагностике конфликтности коллектива, и методика исследования «Диагностика психологического климата в коллективе – тестирование коллектива по методике А.Н. Лутошкину».

Первая методика основана на использовании теста «Самооценка конфликтности», разработанного В.Ф. Ряховским. Этот тест позволяет оценить уровень конфликтности внутри коллектива и выявить основные факторы, способствующие возникновению межличностных конфликтов. Он помогает определить индивидуальные особенности каждого члена коллектива и их влияние на общую атмосферу в группе [15, с. 104].

Вторая методика, разработанная А.Н. Лутошкиным, «Диагностика психологического климата в коллективе – тестирование коллектива», является эффективным инструментом для понимания и улучшения психологической атмосферы в коллективе. Этот тест позволяет выявить основные черты и динамику психологического климата, определить уровень взаимодействия, доверия и сотрудничества в коллективе. На основе полученных данных можно разработать программу по совершенствованию межличностных отношений и созданию благоприятной психологической атмосферы.

Обе методики являются важными инструментами для диагностики межличностных конфликтов в дошкольной образовательной организации. Они позволяют предварительно определить проблемные ситуации и

разработать эффективные стратегии по их разрешению, что способствует созданию здоровой и гармоничной атмосферы в коллективе.

Таким образом, организация работы по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации представляет собой сложный процесс. Для успешного разрешения конфликтных ситуаций важно учитывать особенности педагогического коллектива.

Организация работы по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации требует комплексного подхода. Задача руководителя дошкольной образовательной организации – предотвратить возникновение конфликта, а при возникновении конфликтной ситуации применить конструктивные методы для ее устранения.

1.3 Организационные условия управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт [35, с. 231].

Управление межличностными конфликтами является важной задачей для дошкольных образовательных организаций. Целью данного процесса является создание атмосферы, способствующей разрешению конфликтов на основе взаимного уважения и понимания. Организационные условия играют ключевую роль в достижении этой цели.

Организационные условия управления межличностными конфликтами играют важную роль в обеспечении эффективной работы дошкольных образовательных организаций. Создание ясной политики, наличие компетентных специалистов, доступность информации, система стимулирования и создание благоприятной среды – все это способствует

установлению гармоничных отношений и успешному разрешению конфликтов.

Эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия:

1) обучение педагогов навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, которые способствуют эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов;

2) наличие механизмов обратной связи и систематического мониторинга, которые позволяют выявлять и оценивать возникающие конфликты и принимать меры по их разрешению;

3) наличие качественной системы регуляции конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам.

Одним из главных организационных условий управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации – это обучение членов педагогического коллектива навыкам урегулирования конфликтов, а также коммуникативным навыкам, которые будут способствовать эффективному разрешению конфликтов. Данное условие позволяет создать положительную атмосферу в коллективе, где каждый участник будет обладать необходимыми качествами для решения возникающих конфликтных ситуаций [27, с. 215].

Обучение членов педагогического коллектива навыкам урегулирования конфликтов способствует развитию у педагогов понимания механизма конфликта, причин возникновения и способов решения конфликта. Данные навыки включают в себя умение выслушать и понять точку зрения других участников конфликта. Обучение коммуникативным навыкам, в свою очередь, дает возможность участникам

педагогического коллектива развить навыки общения, умение выражать свои мысли и эмоции конструктивно [46, с. 51].

В дошкольной образовательной организации обучение навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам в педагогическом коллективе может проводиться разными способами.

Один из эффективных способов является проведение тренингов. Тренинги позволяют педагогам не только получить теоретические знания, но и практические навыки урегулирования конфликтов. В ходе тренингов участники могут обмениваться опытом, а также получать практические навыки в разрешении конфликтов с помощью моделирования ситуаций из жизни [28, с. 160].

Можно проводить семинары, где члены педагогического коллектива будут делиться своим профессиональным опытом и давать рекомендации по урегулированию конфликтов.

Кроме того, полезными могут быть индивидуальные консультации с психологом. Консультации позволят педагогам получить поддержку и рекомендации по совершенствованию своих навыков в части урегулирования конфликтов.

Организация коллективных бесед также способствует развитию навыков урегулирования конфликтов в педагогическом коллективе. Во время беседы педагоги смогут высказывать свои мысли, делиться опытом и находить вместе решения для устранения конфликтных ситуаций [50, с. 76].

Умение находить конструктивные решения проблем способствует повышению эффективности работы коллектива, формированию доверия и сотрудничества внутри коллектива.

Для анализа социально-психологического климата в педагогическом коллективе необходимо применять экспресс-методики, которые помогут определить сильные и слабые стороны коллектива. Это может быть основой для дальнейших мероприятий по урегулированию конфликтов.

Кроме этого, методы наблюдения позволят проанализировать динамику взаимодействия членов педагогического коллектива и определить факторы, которые влияют на возникновение конфликтов. Анкетирование также является эффективным инструментом для сбора мнений и анализа текущей ситуации в педагогическом коллективе.

Организационное условие управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации является основным из факторов для эффективной работы дошкольной образовательной организации. Для предотвращения конфликтных ситуаций важно наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга [49, с. 62].

Основными элементами наличия механизмов обратной связи и регулярного мониторинга являются следующие мероприятия:

- 1) беседы с педагогами;
- 2) знакомство с группой;
- 3) приобретение опыта совместной работы группы.

В рамках данных бесед педагоги могут обсудить свои идеи, проблемы и вопросы с более опытными сотрудниками.

Встречи и знакомство с каждым членом коллектива способствуют созданию атмосферы доверия. Это может помочь новому члену коллектива получить обратную связь с сотрудниками [23, с. 88].

Работа над проектами с другими участниками коллектива открывает возможность развиваться вместе с коллегами. Во время совместной работы, работник коллектива может изучить различные точки зрения и идеи, которые могут вдохновить его на создание более качественного и привлекательного проекта.

Наличие данных мероприятий способствует развитию и оптимизации профессиональных навыков работников педагогического коллектива, позволяя ему получать объективную обратную связь, качественно исполнять свои должностные обязанности.

Механизмы обратной связи дает возможность членам педагогического коллектива высказывать свои мнения, замечания и предложения по поводу возникновения конфликтных ситуаций. Регулярные собрания и совещания, где каждый педагог имеет возможность поделиться своим опытом, способствуют выявлению и оценке конфликтных ситуаций. Кроме того, использование специальных методов обратной связи, таких как анонимные анкеты или электронные опросы, может помочь собрать максимально объективные данные о конфликтных ситуациях, что позволит принять оперативные меры для их разрешения.

Систематический мониторинг также влияет на организационное управление межличностными конфликтами.

Организационное условие управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе предполагает наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта. В этой системе играют основную роль руководитель педагогического коллектива, который осуществляет разрешение и управление конфликтами [47, с. 35].

Руководитель в данной системе выполняет ряд функций. Во-первых, он является посредником в разрешении конфликтов между педагогами, создавая благоприятную обстановку для диалога.

Системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтами в дошкольной образовательной организации, могут предусматривать разработку методических рекомендаций для руководителей дошкольной образовательной организации [31, с. 259].

Во-первых, разработка методических рекомендаций для руководителей детского сада представляет собой неотъемлемую часть реализации третьего организационного условия. Эти рекомендации помогут руководителям развивать навыки эффективного регулирования и управления конфликтами в педагогическом коллективе. Важно, чтобы такие рекомендации были основаны на современных методологических

подходах к управлению конфликтами и включали в себя конкретные шаги и стратегии, позволяющие руководителям эффективно решать межличностные противоречия.

Во-вторых, роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтами являются ключевыми элементами успешной реализации третьего организационного условия. Руководитель должен обладать навыками построения доверительных отношений с педагогами, быть достаточно гибким и открытым для разрешения противоречий. Педагогическое руководство, должно активно сотрудничать с руководителем в поиске оптимальных решений и поддержке конструктивного взаимодействия в педагогическом коллективе.

Таким образом, система регулирования конфликтных ситуаций в дошкольной образовательной организации включает в себя анализ причин конфликтов и установление открытого диалога. Данные мероприятия позволяют эффективно управлять конфликтными ситуациями, создавая гармоничную среду для педагогического коллектива.

Выводы по первой главе.

Таким образом, дошкольное образование – важнейший период становления личности, когда закладываются предпосылки гражданских качеств, формируются ответственность и способность ребёнка к свободному выбору, уважению и пониманию других людей независимо от их социального статуса.

Реформирование системы образования привело к конструктивным изменениям. Так, был принят новый стандарт дошкольного образования, который предполагает введение новых направлений в деятельность дошкольных образовательных организаций.

При отсутствие четкого и рационального руководства в коллективе дошкольной образовательной организацией зачастую возникают межличностные конфликты.

Для решения педагогических проблем, каждому члену коллектива важно усвоить определенный объем теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях.

Межгрупповые конфликты в педагогическом коллективе возникают по разным причинам.

Одной из основных причин является различие во взглядах и подходах в педагогической работе. В коллективе могут быть педагоги, которые придерживаются определенного педагогического направления или методики обучения, в то время как другие педагоги предпочитают иной подход. Это может приводить к разногласиям в коллективе.

При изучение межличностных конфликтов используются четыре подхода: мотивационный, организационный, деятельностный, психоаналитический. Данные подходы объединяет то, что конфликт рассматривается не только как деструктивное, но и как конструктивное явление.

Конфликтная компетентность руководителя в дошкольной образовательной организации в данных вопросах будет способствовать качественному и конструктивному процессу регулирования конфликтных ситуаций.

Межгрупповые конфликты в педагогическом коллективе возникают по разным причинам.

Одной из основных причин является различие во взглядах и подходах в педагогической работе. В коллективе могут быть педагоги, которые придерживаются определенного педагогического направления или методики обучения, в то время как другие педагоги предпочитают иной подход. Это может приводить к разногласиям в коллективе.

Еще одной причиной межличностных конфликтов может быть недостаток общения внутри педагогического коллектива. Если в коллективе отсутствует общение, то вероятность конфликта повышается. Каждый педагог имеет свой опыт и определенные знания, и взаимодействие между данными педагогами способствует обмену информацией, однако если такой возможности нет, то возникают непонимание внутри коллектива. Организация работы по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации представляет собой сложный процесс. Для успешного разрешения конфликтных ситуаций важно учитывать особенности педагогического коллектива.

Эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия:

1) обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, способствующим эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов;

2) наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, позволяющих выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению;

3) наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам.

Наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга является важным организационным условием управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации. Эти механизмы позволяют выявлять и анализировать возникающие конфликты, принимать оперативные меры по их разрешению и создавать благоприятную атмосферу для успешной работы и взаимодействия между сотрудниками.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации

Для изучения конфликтного поведения работников дошкольной образовательной организации была проведена экспериментальная работа на базе МАДОУ «Детский сад № 213 г. Челябинска».

Цели экспериментальной работы:

- эмпирическое изучение конфликтного поведения работников дошкольной образовательной организации;
- описание комплекса мероприятий, обеспечивающих управление конфликтами в дошкольной образовательной организации.

Задачи экспериментальной работы:

- подобрать адекватный целям исследования методический инструмент;
- провести эмпирическое исследование и обнаружить преобладающие стратегии поведения в конфликте у педагогов дошкольной образовательной организации;
- проанализировать полученные результаты, сделать выводы
- разработать план организационно-управленческой деятельности по предупреждению конфликтов в дошкольной образовательной организации на примере МАДОУ «Детский сад № 213 г. Челябинска» с включением в него цикла занятий для педагогов по обучению их конструктивному поведению в конфликте.

Методики исследования по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации:

– диагностика конфликтности (тест В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности»);

– диагностика психологического климата в коллективе (тестирование коллектива по методике А.Н. Лутошкину).

Методики исследования по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации представлены в приложении А.

Методика исследования, основанная на диагностике конфликтности коллектива, опирается на использование теста «Самооценка конфликтности» разработанный В.Ф. Ряховским.

Методика исследования, базирующаяся на диагностике конфликтности коллектива, основана на использовании теста «Самооценка конфликтности», разработанного В.Ф. Ряховским. Данный тест позволяет проанализировать уровень конфликтности внутри коллектива, а также выявить основные причины и динамику конфликтов.

Тест «Самооценка конфликтности» состоит из ряда вопросов, которые направлены на оценку участниками своего собственного уровня вовлечённости в конфликты. Ответы на данные вопросы позволяют определить степень конфликтности персонала внутри коллектива, а также выявить те сферы, в которых конфликты проявляются наиболее ярко.

Методика исследования на основе теста с самооценкой конфликтности может быть применена в широком спектре организаций, независимо от их направленности и размера.

Методика исследования «Диагностика психологического климата в коллективе – тестирование коллектива по методике А.Н. Лутошкину» – это эффективный инструмент для анализа психологической атмосферы в коллективах.

Главная цель данной методики заключается в определении взаимоотношений между членами коллектива, а также выявления факторов, которые влияют на эмоциональное состояние педагогического коллектива.

Процесс диагностики психологического климата в коллективе включает проведение специального теста, разработанного А.Н. Лутошкиным. Тест включают в себя разные ситуации, в которых участники коллектива должны оценить свои эмоциональные реакции, отношения к коллегам, уровень доверия и сотрудничества внутри коллектива.

Полученные результаты анализа позволяют руководителю организации и членам педагогического коллектива увидеть проблемные аспекты и положительные моменты взаимоотношений между членами коллектива, что в свою очередь позволит применить меры для оптимизации положительной психологической атмосферы.

Чтобы выявить определенные тенденции в поведение педагогов в конфликтных ситуациях необходимо провести экспериментальную работу. Экспериментальная работа была проведена на базе МАДОУ «Детский сад № 213 г. Челябинска».

В экспериментальной работе приняли участие 20 педагогов, в возрасте от 25 до 48 лет, имеющие различный стаж педагогической деятельности – от 5 до 23 лет.

Количественные результаты диагностики педагогов по тесту «В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Итоги диагностики педагогов по тесту В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности», балл

№ раздела	№ испытуемого	№ вопроса										Итого
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
1	1	7	1	1	6	3	2	4	5	7	3	39
2	2	2	5	4	4	6	4	5	1	6	1	38
3	3	6	5	5	4	6	6	7	6	5	6	56
4	4	5	4	4	3	6	6	1	4	4	2	39
5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	39
6	6	5	7	7	1	7	4	7	7	4	4	53
7	7	5	6	6	5	7	6	6	6	7	6	60
8	8	6	6	5	7	5	6	7	5	4	7	58
9	9	6	5	6	5	6	6	7	5	7	5	58
10	10	5	5	6	5	5	4	6	5	5	6	52
11	11	6	6	5	6	5	5	5	7	5	6	56

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12	12	5	6	5	5	6	7	5	4	6	7	56
13	13	5	6	6	5	6	7	7	5	5	5	58
14	14	4	4	4	5	5	5	4	5	6	4	46
15	15	3	5	4	5	6	7	7	4	7	6	42
16	16	4	4	4	5	5	4	4	4	5	6	45
17	17	5	6	5	6	5	4	5	5	6	4	50
18	18	4	5	5	5	5	4	4	6	5	7	50
19	19	5	4	4	5	4	6	4	7	5	5	49
20	20	5	5	6	5	4	7	5	6	4	6	53
21	Итого	97	99	96	97	106	104	104	100	106	100	997
22	Среднее значение	4,85	4,95	4,8	4,85	5,3	5,2	5,2	5	5,3	5	49,85

Представим данные таблицы 2 графически, на рисунке 11.

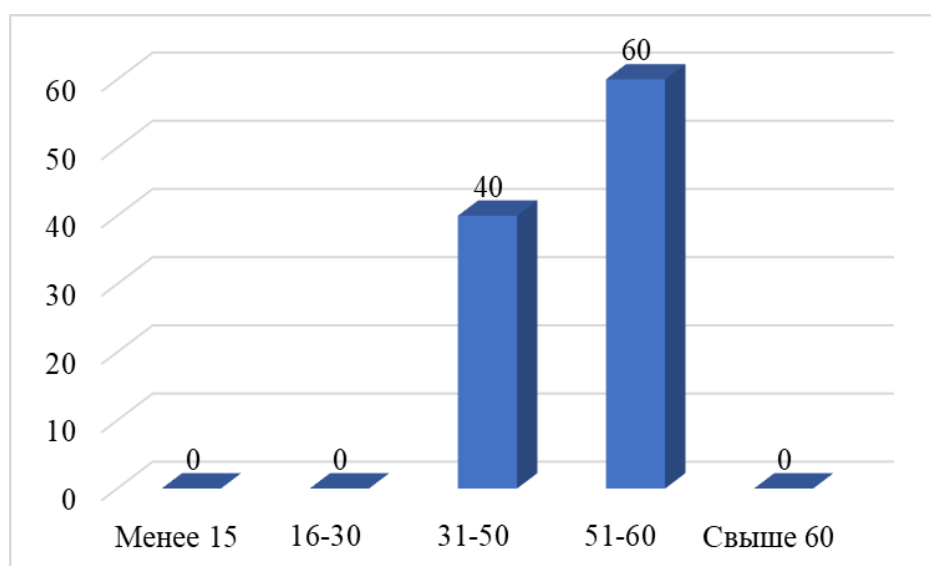


Рисунок 11 – Итоги диагностики педагогов по тесту В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности», в %

Полученные данные свидетельствуют о том, что 12 педагогов (60 %) имеют достаточно высокий уровень самооценки конфликтности. Данные испытуемые набрали от 51 до 60 баллов в тесте.

Данные педагоги имеют достаточно выраженную конфликтность. Они настойчиво отстаивают своё мнение в коллективе, даже если это отрицательно влияет на взаимоотношения с коллегами.

Другая часть педагогов 8 человек (40 %) показала средний уровень конфликтности с результатами от 31 до 50 баллов. У данных педагогов

конфликтность выражена слабо. В основном, они избегают конфликтных ситуаций, однако в случае необходимости будут отстаивать свою точку зрения.

Ни один из участников диагностики не получил менее 15 баллов или попал в диапазон от 16 до 30 баллов. Что позволяет говорить о том, что в коллективе отсутствуют педагоги, которым свойственно избегать конфликтные ситуации и педагоги, у которых конфликтность не выражена.

Следовательно, диагностика показала, что конфликтность в педагогическом коллективе выражены достаточно сильно. Коллектив не умеет преодолевать конфликты и избегать конфликтных ситуаций, а при необходимости члены педагогического коллектива готовы отстаивать свои точки зрения.

Далее проведем диагностику по методике А.Н. Лутошкина (таблица 3).

Таблица 3 – Результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина, балл

№ раздела	№ испытуемого	№ вопроса										Итого
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>17</i>
1	1	2	2	3	2	1	2	3	1	1	3	29
2	2	3	3	3	2	0	0	2	3	0	2	22
3	3	-1	-2	-1	-2	0	-1	-2	0	-1	-2	-13
4	4	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	31
5	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	16
6	6	-1	-1	-1	-2	1	0	-2	-1	-1	2	-12
7	7	1	0	-1	-1	0	1	2	0	-1	1	-2
8	8	1	0	0	-1	-1	-2	0	1	-1	0	-4
9	9	0	-1	-1	1	1	2	0	0	-1	-1	1
10	10	0	1	0	1	-1	-1	0	0	-1	0	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	17
11	11	0	0	-1	1	2	3	0	-1	-1	0	0
12	12	0	-1	0	-1	1	2	2	0	1	1	9
13	13	0	1	-2	1	-1	-3	1	0	-2	1	-4
14	14	0	-1	0	0	1	1	-1	-2	-2	-1	-2
15	15	0	1	-1	2	-2	0	1	-2	3	-1	-2
16	16	1	0	-1	0	1	-1	-2	-2	-1	0	-6
17	17	1	-2	0	2	-1	0	1	-3	0	1	1
18	18	0	-1	-1	0	1	-1	1	2	0	-1	0
19	19	-1	-2	0	1	2	0	1	-2	0	2	-1
20	20	0	1	2	3	2	1	0	0	2	0	16

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	17
21	Среднее значение	0,5	0,1	0	0,6	0,5	0,4	0,5	-0,2	-0,2	0,5	3,9
22	Итого	11	2	-6	12	10	4	9	-3	-3	10	79

Представим данные таблицы 3 графически, на рисунке 12.

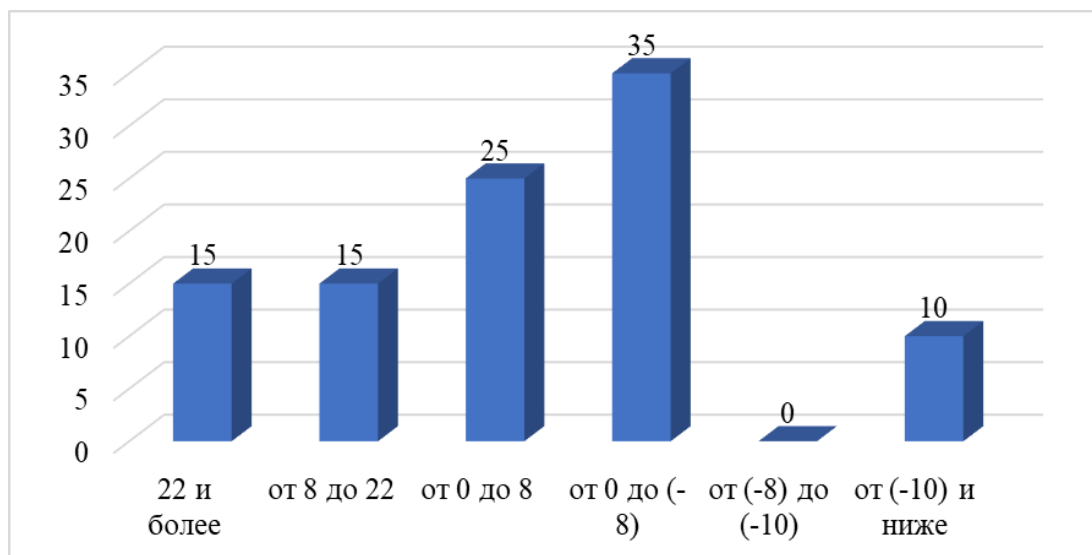


Рисунок 12 – Итоги диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина, в %

Проведенная диагностика педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» показала следующие результаты:

– 3 (15 %) педагогов имеют высокую степень благоприятности социально-психологического климата. Это говорит о том, что в коллективе установлено хорошее социально-психологическое взаимодействие;

– 3 (15 %) педагогов имеют среднюю степень благоприятности социально-психологического климата. Это свидетельствует о том, что в коллективе присутствуют некоторые проблемы, но в целом климат можно считать удовлетворительным;

– 5 (25 %) педагогов имеют низкую степень благоприятности социально-психологического климата. Это говорит о незначительных проблемах и неудовлетворительном взаимодействии в коллективе;

– у 7 (35 %) педагогов наблюдается начальная неблагоприятность социально-психологического климата. Это указывает на более серьёзные проблемы и неудовлетворительное взаимодействие в коллективе;

– ни у одного педагога не наблюдается средняя неблагоприятность социально-психологического климата;

– у 2 (10 %) педагогов наблюдается сильная неблагоприятность социально-психологического климата. Это свидетельствует о наличии серьёзных проблем и неблагоприятных условий в коллективе.

Следовательно, выявлена низкая (незначительная) степень благоприятности климата в педагогическом коллективе.

Обобщение результатов проведённого исследования позволяет сделать следующие выводы о том, что конфликтность в педагогическом коллективе выражены достаточно сильно.

Коллектив практически не умеет сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, и при необходимости члены коллектива готовы решительно отстаивать свои интересы. У 5% педагогов наблюдается низкая степень благоприятности социально-психологического климата.

Проведенная диагностика указывает на незначительные проблемы и неудовлетворительное взаимодействие в коллективе.

2.2 Реализация организационных условий по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации

Экспериментальная работа предполагала реализацию комплекса организационных условий.

Реализация первого и второго организационных условий, в частности: эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия: обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и

коммуникативным навыкам, способствующим эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов и наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, позволяющих выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению предполагала разработку программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» [6, с. 634].

Программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение эффективности управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. Эта программа предполагает обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, которые способствуют эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов. Кроме того, она предусматривает наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, которые позволяют выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению.

Представим цели, задачи, сроки и принципы программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Цель программы – создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

Задачи:

- проведение информационного занятия «Методы разрешения педагогических конфликтов»;
- проведение обучающих занятий - тренингов с членами педагогического коллектива;
- обеспечение доступной для педагогического коллектива школы психологической и психотерапевтической помощи.

Сроки и особенности реализации программы: программа направлена на информационное обеспечение педагогического персонала

психологического климата в коллективе. Программа будет реализована в течение 2024 года.

Принципы программы:

– принцип активности участников группы: в ходе занятий постоянно вовлекать участников тренинга в различные виды деятельности - обсуждение, проигрывание ролевых ситуаций, выполнение упражнений;

– принцип исследовательской позиции: в процессе работы в группе создаются такие ситуации, когда участникам необходимо найти решение проблемы;

– принцип объективации поведения: поведение участников группы в течение занятий переводится с импульсивного на объективированный уровень и поддерживается в ходе занятий.

Мероприятия, предусмотренные программой, состоят из нескольких блоков.

Первый блок – ознакомительный, включает доклад «Способы решения конфликтов педагогического коллектива». Этот доклад предназначен для коллектива педагогов и позволяет ознакомиться с основными методами разрешения конфликтов и их применением в педагогическом процессе.

Диагностический блок включает несколько методов, которые помогают определить темперамент педагогов, уровень конфликтности и социально-психологический климат в коллективе. Кроме того, предусмотрены беседы с педагогами и заполнение анкеты «Стиль поведения в конфликте» для коллектива педагогов. [45, с. 123]

Основной блок программы – тренинговые занятия, которые проводятся в микрогруппах педагогов. Здесь применяются различные темы тренингов.

В заключительном блоке программы проводится итоговая диагностика педагогического коллектива. Данная диагностика включает контрольный срез по окончании цикла занятий.

Программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» предлагает комплексный подход к управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации, основанный на обучении, диагностике и тренингах. Внедрение организационных условий и проведение мероприятий, определенных программой, позволит повысить эффективность управления конфликтами и создать благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе.

В Приложении Б представлены мероприятия, которые будут реализованы в данной программе.

Содержание занятий программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» представлено в Приложении В.

Реализация третьего организационного условия, в частности: эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия: наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам предполагала разработку методических рекомендаций для руководителей детского сада [44, с. 298].

Методические рекомендации для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада будут содержать следующую информацию:

1. Понятие конфликта.
2. Кто может быть участниками конфликта.
3. Наиболее часто встречающиеся конфликты в дошкольной образовательной организации и причины их возникновения.
4. Эффективные способы профилактики конфликтов в педагогическом коллективе.
5. Составление психологических портретов воспитателей.

6. Рекомендации руководителю по снижению конфликтности с подчиненными.

7. Тактика поведения педагогов в ситуации служебного конфликта.

8. Реагирование на конфликтное поведение.

9. Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации.

10. Активные формы работы с педагогическим коллективом по предупреждению конфликтов.

Методические рекомендации для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада представлены в приложении В.

Таким образом, программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» включает 4 блока, каждый из которых содержит ряд занятий, тренингов и тестов для педагогов. Количество участников для проведения тренинговых занятий 15 человек. При большем количестве, всех участников необходимо будет разделить на две группы. Также, были разработаны методические рекомендации для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада.

2.3 Результаты реализации организационных условий по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации

После реализации разработанной программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» необходимо провести повторную диагностику изучения личностных особенностей поведения педагогов дошкольной организации в конфликтных ситуациях.

Количественные результаты диагностики педагогов по тесту «В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты диагностики педагогов по тесту В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности» после реализации программы, балл

№ раздела	№ испытуемого	№ вопроса										Итого
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	13
2	2	1	1	2	4	2	3	1	1	2	1	15
3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	5	6	18
4	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	32
5	5	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	16
6	6	1	1	2	2	1	4	3	6	4	4	17
7	7	2	2	2	2	2	3	2	3	7	6	28
8	8	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	31
9	9	1	1	2	2	2	2	2	5	2	1	15
10	10	2	2	3	3	3	4	3	1	1	1	20
11	11	1	1	1	2	2	2	5	2	5	6	23
12	12	5	2	5	5	3	1	3	3	2	2	27
13	13	1	2	1	1	1	1	1	3	3	2	31
14	14	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	16
15	15	3	1	1	1	2	2	1	4	2	2	15
16	16	1	1	4	5	4	1	1	1	1	1	19
17	17	1	2	2	2	3	4	2	1	1	3	20
18	18	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	21
19	19	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	15
20	20	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	14
21	Итого	33	28	38	42	38	41	40	49	48	49	406
22	Среднее значение	1,7	1,4	1,9	2,1	1,9	2,1	2	2,5	2,4	2,5	20,3

Представим данные таблицы 4 графически, на рисунке 13.

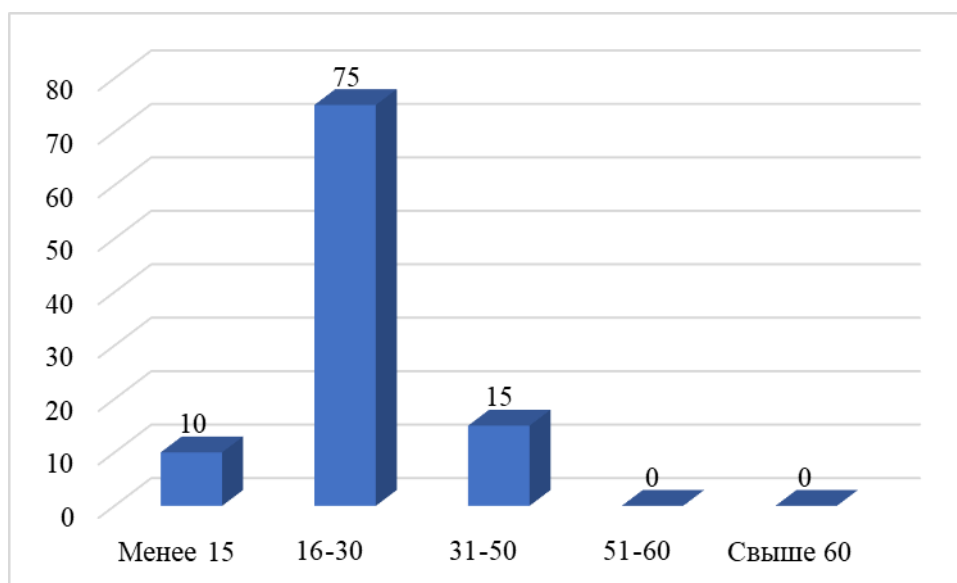


Рисунок 13 – Результаты диагностики педагогов по тесту В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности» после реализации программы, в %

Из полученных данных можно сделать вывод, что после реализации программы у педагогов 15 человек (75 %) конфликтность не выражена. 2 педагогам (10 %) свойственно избегать конфликты. У 3 педагогов (15 %) конфликтность выражена слабо.

Следовательно, конфликтность в педагогическом коллективе после реализации программы практически не выражена.

Далее представим количественные результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина после реализации программы, балл

№ раздела	№ испытуемого	№ вопроса										Итого
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
1	1	3	3	3	1	1	3	2	1	1	3	+30
2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	1	+25
3	3	1	2	1	1	0	1	2	0	1	1	+10
4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	+31
5	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	+17
6	6	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	+10
7	7	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	+9
8	8	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	+12
9	9	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	+13
10	10	2	1	2	1	1	1	2	2	1	0	+12
1	2	0	0	1	1	2	2	0	1	1	0	+12
11	11	0	-1	0	-1	1	2	1	0	1	1	+10
12	12	2	1	2	1	1	3	1	1	-2	1	+15
13	13	0	1	0	0	1	1	1	2	2	1	+13
14	14	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	+10
15	15	1	0	1	0	1	1	2	2	-1	0	+10
16	16	1	-2	0	2	-1	0	1	2	0	1	+8
17	17	0	-1	1	0	1	1	1	2	0	1	+8
18	18	-1	-2	0	1	2	0	1	-2	0	2	+0
19	19	0	1	2	0	2	1	2	2	2	2	+20
20	20	0	1	2	0	2	1	2	2	2	2	+20
21	Среднее значение	0,55	0,1	0	0,6	0,55	0,35	0,45	-0,15	-0,15	0,5	+13,75
22	Итого	11	2	-6	12	10	4	9	-3	-3	10	+275

Представим данные таблицы 6 графически, на рисунке 14.

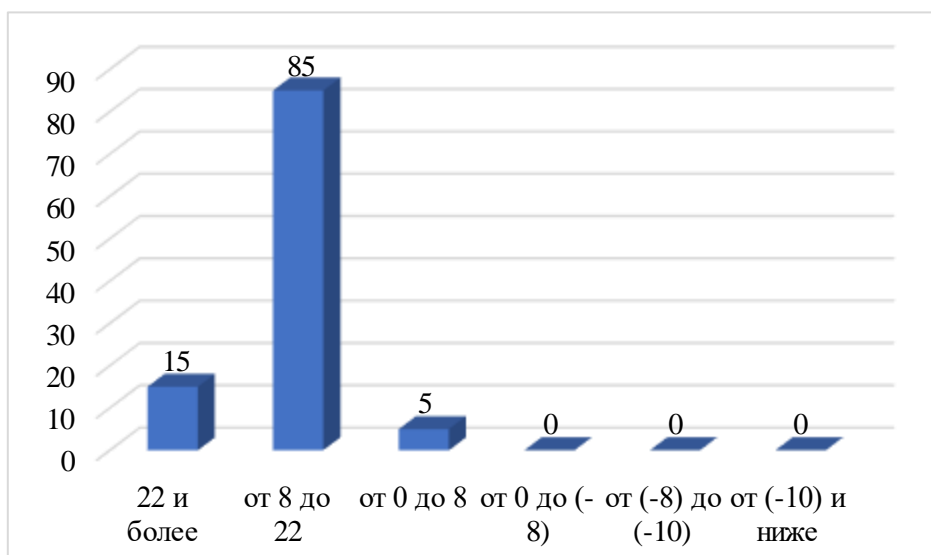


Рисунок 14 – Итоги диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина после реализации программы, в %

Итоговые результаты диагностики педагогов по методике «диагностика психологического климата в коллективе» показали следующее:

- 3 (15%) педагогов по-прежнему имеют высокую степень благоприятности социально-психологического климата. Это говорит о том, что в коллективе установлено хорошее социально-психологическое взаимодействие;

- 17 (85%) педагогов имеют среднюю степень благоприятности социально-психологического климата. Это свидетельствует о том, что в коллективе есть проблемы, но в целом климат можно считать удовлетворительным;

- 1 (10%) педагога присутствует низкая степень благоприятности социально-психологического климата. Это свидетельствует о незначительных проблемах и неудовлетворительном взаимодействии в коллективе.

Далее представим сравнительный анализ до и после реализации программы (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты диагностики педагогов по тесту В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности» до и после реализации программы, балл

№ вопроса	До реализации программы	После реализации программы
1	2	3
1	39	15
2	38	18
3	56	32
4	39	16
5	39	17
6	53	28
7	60	31
8	58	15
9	58	20
10	52	23
11	56	27
12	56	31
13	58	16
14	46	15
15	42	19
16	45	20
17	50	21
18	50	15
19	49	14
20	53	13
Итого	997	406
Среднее	49,85	20,3

Представим данные таблицы 6 графически, на рисунке 15.

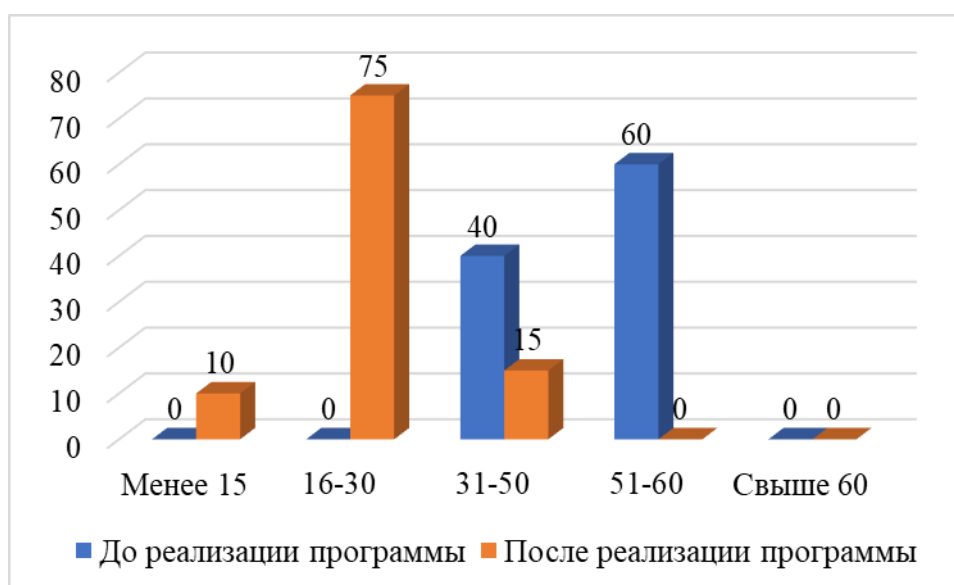


Рисунок 15 – Результаты диагностики педагогов по тесту В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности» до и после реализации программы, в %

Анализ данных указывает на то, что после реализации программы большинство педагогов в коллективе отмечают высокий уровень самооценки конфликтности. Эти педагоги активно отстаивают свои мнения и часто настойчиво борются за свои интересы в коллективных обсуждениях. Возможно, это свидетельствует о их стремлении выразить себя и свои идеи, даже если это может вызывать напряжённость во взаимоотношениях с окружающими [33, с. 127].

С другой стороны, часть педагогов демонстрирует средний уровень конфликтности. Они способны сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы. Это может говорить о более гибком подходе к управлению конфликтами и умении находить компромиссы в коллективе.

В данном коллективе нет педагогов, которым свойственно избегать конфликтные ситуации или педагогов, у которых конфликтность не выражена. Это может означать, что весь коллектив обладает некоторой степенью конфликтности, но она выражена в разной степени у разных педагогов.

Переходя к анализу данных после реализации программы, становится ясно, что большинство педагогов в коллективе не выражают конфликтность.

Это положительный результат, который указывает на то, что программа смогла помочь педагогам научиться сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций. Таким образом, коллектив стал более способным работать вместе без напряжения и конфликтов.

Кроме того, небольшой процент педагогов в коллективе все ещё предпочитает избегать конфликтов. Это говорит о наличии некоторых индивидуальных особенностей, которые могут препятствовать активной участию в коллективной работе.

Однако, в целом, их количество несущественно, и они не оказывают значительного влияния на общую динамику коллектива.

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация программы помогла коллективу педагогов стать более готовыми к сотрудничеству и разрешению конфликтов.

Они научились сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, что способствует более эффективной работе в команде. Однако, все ещё есть возможность продолжать работу над улучшением умений управления конфликтами и развитием позитивного коллективного взаимодействия.

Количественные результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина до и после реализации программы представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина до и после реализации программы, балл

Испытуемый	До реализации программы	После реализации программы
<i>1</i>	2	3
1	29	30
2	22	25
3	-13	10
4	31	31
6	-12	10
7	-2	9
8	-4	12
9	1	13
10	0	12
11	0	12
12	9	10
13	-4	15
14	-2	13
15	-2	10
16	-6	10
17	1	8
18	0	8
19	-1	0
20	16	20
Среднее значение	3,95	13,75
Итого	79	275

Представим данные таблицы 7 графически, на рисунке 16.

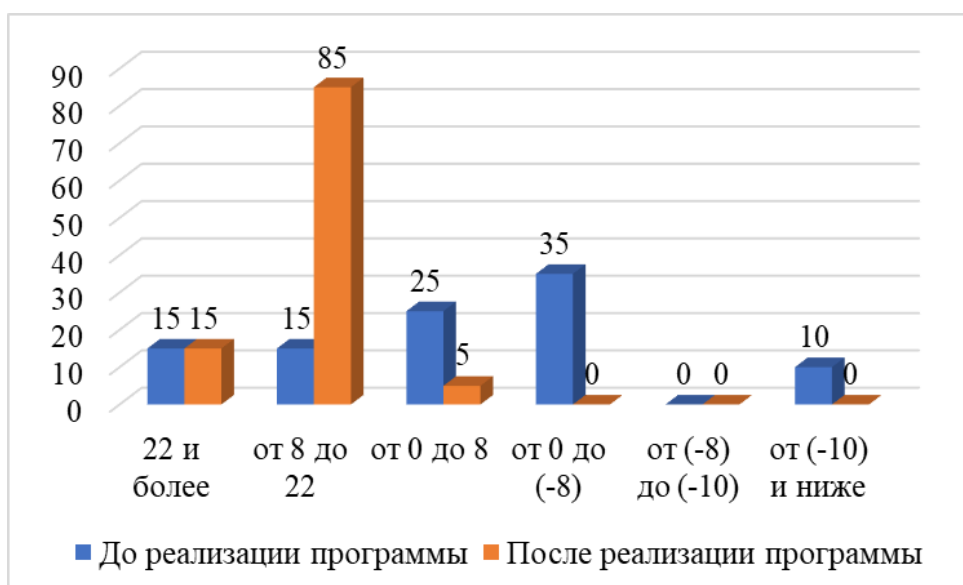


Рисунок 16 – Результаты диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина до и после реализации программы, в %

На основании результатов диагностики педагогов по методике «Диагностика психологического климата в коллективе» можно сделать вывод, что есть положительные изменения в социально-психологическом климате педагогического коллектива. В начале программы 15 % педагогов имели высокую степень благоприятности климата, однако после реализации программы эта цифра не изменилась и осталась на том же уровне. Это говорит о том, что в коллективе уже было достаточно хорошее социально-психологическое взаимодействие, которое удалось поддержать и укрепить.

Средняя степень благоприятности климата наблюдается у 85 % педагогов после реализации программы. Важно отметить, что это говорит о наличии некоторых проблем, но в целом климат считается удовлетворительным. Это может свидетельствовать о том, что программа помогла выявить и устранить некоторые проблемные моменты, но ещё требуется работа над улучшением взаимодействия в коллективе.

Низкая степень благоприятности климата была зафиксирована у 10 % педагогов после реализации программы. Это указывает на наличие некоторых проблем и неудовлетворительное взаимодействие в коллективе,

хоть и в меньшей степени по сравнению с началом программы. Важно продолжать работу с этими педагогами и коллективом в целом, чтобы улучшить психологический климат и создать более благоприятную и поддерживающую обстановку для всех участников.

В целом, результаты диагностики показывают, что программа «Диагностика психологического климата в коллективе» имеет положительный эффект на социально-психологическое взаимодействие педагогов. Однако необходимо уделить внимание решению проблемных моментов, которые все ещё существуют в некоторых частях коллектива. Все результаты и выводы могут быть использованы как основа для разработки дальнейших мероприятий и плана по улучшению климата в коллективе.

Выводы по второй главе.

Дошкольная образовательная организация – это сложная система, которая имеет собственную структуру, цель и миссию, трудовой коллектив, разработаны нормативно правовые акты, которыми руководствуется его деятельность.

Каждая дошкольная образовательная организация имеет свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, внешнюю и внутреннюю среду. Все эти вышеперечисленные показатели оказывают непосредственное влияние на деятельность и развитие того или иного учебного заведения. Что касается МАДОУ «Детский сад № 213 г. Челябинска», то на основе проведённого исследования можно уверенно сказать, что эта дошкольная образовательная организация может стать одним из лучших в городе при условии рационального использования ресурсов, эффективного управления, а также правильного использования всех возможностей и устранения потенциальных угроз.

Педагогический коллектив – это так называемый трудовой коллектив, группа педагогов, которые объединены межличностными отношениями для выполнения совместной деятельности для достижения цели и поставленных задач. Эффективный педагогический коллектив характеризуется сплочённостью, организованностью, способностью к созданию и сохранению собственной структуры в кризисных ситуациях, чёткой направленностью деятельности, взаимопониманием.

Эффективный педагогический коллектив умеет правильно использовать имеющийся образовательный потенциал учебного заведения, реализовывать новейшие методы и подходы для организации учебного процесса, ставить цели собственного развития профессионального мастерства.

Эффективный педагогический коллектив осознает важность предупреждения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть внутри него. Педагоги, составляющие коллектив, обладают навыками эмоционального интеллекта и умеют эффективно коммуницировать друг с другом. Они понимают, что конфликты в коллективе могут негативно сказаться на работе и результативности всех его членов, а также на общей атмосфере в школе или учебном заведении.

Одним из способов предупреждения конфликтных ситуаций является установление открытой и доверительной коммуникации внутри педагогического коллектива. Педагоги должны иметь возможность свободно высказывать свои идеи и мнения, а также быть готовыми слушать и уважать точку зрения других членов коллектива. Важным моментом является также способность решать возникающие противоречия и споры конструктивным и диалоговым путём.

Для эффективного предупреждения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе, необходимо стремиться к созданию поддерживающей и тёплой атмосферы. Педагоги должны проявлять взаимопонимание, солидарность и сотрудничество. Важно уделять

внимание не только профессиональным задачам, но и личностным потребностям коллег. Это позволит укрепить отношения внутри коллектива и повысить эффективность работы.

Ещё одним важным фактором в предотвращении конфликтов в педагогическом коллективе является надлежащая организация рабочего процесса. Очевидно, что соблюдение установленного расписания, чёткое распределение обязанностей и ясные инструкции по выполнению задач способствуют предупреждению возможных конфликтов или недопониманий. Важно также уделять внимание разрешению возникающих в процессе работы вопросов и проблем на ранних стадиях, чтобы они не накапливались и не приводили к серьёзным конфликтам.

Благодаря стабильности и низкому уровню текучести кадров образовательная организация будет отражать меру привлекательности работы в таком коллективе. Если же в коллективе высокий уровень текучести кадров, то это свидетельствует о проблеме и нестабильности в этом учебном заведении.

Исходя из результатов диагностики, можно сделать вывод о необходимости проведения мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе педагогов. Это важно для создания оптимальных условий работы и содействия эффективному обучению и развитию учащихся.

Реализация первого и второго организационных условий, в частности: эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия: обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, способствующим эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов и наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, позволяющих выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры

по их разрешению предполагала разработку программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение эффективности управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. Эта программа предполагает обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, которые способствуют эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов. Кроме того, она предусматривает наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, которые позволяют выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению.

В результате реализации данной программы большинство педагогов в коллективе отмечают высокий уровень самооценки конфликтности. Эти педагоги активно отстаивают свои мнения и часто настойчиво борются за свои интересы в коллективных обсуждениях. Часть педагогов демонстрирует средний уровень конфликтности. Они способны сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы. Большинство педагогов в коллективе не выражают конфликтность. Это хороший результат, который указывает на то, что программа смогла помочь педагогам научиться сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций. Таким образом, коллектив стал более способным работать вместе без напряжения и конфликтов.

Реализация третьего организационного условия, в частности: наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам предполагала разработку методических рекомендаций для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского

сада. Методические рекомендации для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада будут содержать следующую информацию:

1. Понятие конфликта.
2. Кто может быть участниками конфликта.
3. Наиболее часто встречающиеся конфликты в дошкольной образовательной организации и причины их возникновения.
4. Эффективные способы профилактики конфликтов в педагогическом коллективе.
5. Составление психологических портретов воспитателей.
6. Рекомендации руководителю по снижению конфликтности с подчиненными.
7. Тактика поведения педагогов в ситуации служебного конфликта.
8. Реагирование на конфликтное поведение.
9. Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации.
10. Активные формы работы с педагогическим коллективом по предупреждению конфликтов.

После разработки и реализации методических рекомендаций для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей дошкольной образовательной организации у 85 % педагогов наблюдалась средняя степень благоприятности климата. Это говорит о наличии некоторых проблем, но в целом климат считается удовлетворительным. Это свидетельствует о том, что программа помогла выявить и устранить некоторые проблемные моменты, но ещё требуется работа над улучшением взаимодействия в коллективе. Низкая степень благоприятности климата была зафиксирована только у 10 % педагогов после реализации программы.

Реализация методических рекомендаций для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада помогла коллективу педагогов стать более

готовыми к сотрудничеству и разрешению конфликтов. Они научились сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, что способствует более эффективной работе в команде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реформирование системы образования привело к конструктивным изменениям. Так, был принят новый стандарт дошкольного образования, который предполагает введение новых направлений в деятельность дошкольных образовательных организаций.

При отсутствии четкого и рационального руководства в коллективе дошкольной образовательной организацией зачастую возникают межличностные конфликты.

Для решения педагогических проблем, каждому члену коллектива важно усвоить определенный объем теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях.

Межгрупповые конфликты в педагогическом коллективе возникают по разным причинам.

Одной из основных причин является различие во взглядах и подходах в педагогической работе. В коллективе могут быть педагоги, которые придерживаются определенного педагогического направления или методики обучения, в то время как другие педагоги предпочитают иной подход. Это может приводить к разногласиям в коллективе.

Еще одной причиной межличностных конфликтов может быть недостаток общения внутри педагогического коллектива. Если в коллективе отсутствует общение, то вероятность конфликта повышается. Каждый педагог имеет свой опыт и определенные знания, и взаимодействие между данными педагогами способствует обмену информацией, однако если такой возможности нет, то возникают непонимание внутри коллектива.

Организация работы по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации представляет собой сложный процесс. Для успешного разрешения конфликтных ситуаций важно учитывать особенности педагогического коллектива

Организация работы по управлению межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации требует комплексного подхода. Задача руководителя дошкольной образовательной организации – предотвратить возникновение конфликта, а при возникновении конфликтной ситуации применить конструктивные методы для ее устранения.

Управление межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации является важной задачей, требующей особых навыков и компетенций у руководителей. В ходе работы с детьми регулярно возникают ситуации, когда педагоги оказываются в конфликте друг с другом, и в таких случаях необходимо принимать эффективные меры для разрешения и предотвращения негативных последствий.

Первым шагом в управлении межличностными конфликтами является предупреждение их возникновения. Педагогический коллектив должен быть осведомлён о причинах конфликтов и способах их предотвращения. Это может включать проведение тренингов по коммуникативным навыкам и установлению гармоничных отношений между коллегами.

Вторым важным аспектом управления конфликтами является разрешение уже возникших ситуаций. Руководство дошкольной образовательной организации должно создать безопасную и поддерживающую атмосферу, где педагоги могут свободно высказывать свои мнения и обращаться за помощью. Для разрешения конфликтов могут использоваться различные методы, включая медиацию, групповые совещания или индивидуальные консультации.

Третьим важным аспектом управления межличностными конфликтами является предотвращение их повторного возникновения. Педагогический коллектив должен осознать, что конфликты могут быть нормой в работе, но их регулярное возникновение негативно сказывается

на общей атмосфере и эффективности работы. Руководство может проводить систематическую работу по развитию коммуникативных навыков и поощрять конструктивное взаимодействие между педагогами.

Эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия:

- обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, способствующим эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов;

- наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, позволяющих выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению;

- наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам.

Изучение конфликтного поведения педагогов МАДОУ «Детский сад № 213 г. Челябинска» позволяет говорить, что конфликтность в педагогическом коллективе выражены достаточно сильно. Коллектив практически не умеет сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, и при необходимости члены коллектива готовы решительно отстаивать свои интересы.

Исходя из результатов диагностики, можно сделать вывод о необходимости проведения мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе педагогов. Это важно для создания оптимальных условий работы и содействия эффективному обучению и развитию учащихся.

Реализация первого и второго организационных условий, в частности: эффективность управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе в дошкольной образовательной организации будет успешным, если реализованы следующие организационные условия:

обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, способствующим эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов и наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, позволяющих выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению предполагала разработку программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе».

Программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение эффективности управления межличностными конфликтами в дошкольной образовательной организации. Эта программа предполагает обучение членов коллектива навыкам урегулирования конфликтов и коммуникативным навыкам, которые способствуют эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов. Кроме того, она предусматривает наличие механизмов обратной связи и регулярного мониторинга, которые позволяют выявлять и анализировать возникающие конфликты и принимать оперативные меры по их разрешению.

Реализация третьего организационного условия, в частности: наличие эффективной системы регуляции и поддержки конфликта, включая роли и функции руководителя и педагогического руководства в разрешении и управлении конфликтам предполагала разработку методических рекомендаций для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада.

После разработки и реализации методические рекомендации для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей дошкольной образовательной организации у 85 % педагогов наблюдалась средняя степень благоприятности климата. Это говорит о наличии некоторых проблем, но в целом климат считается удовлетворительным. Это свидетельствует о том, что программа помогла

выявить и устранить некоторые проблемные моменты, но ещё требуется работа над улучшением взаимодействия в коллективе. Низкая степень благоприятности климата была зафиксирована только у 10 % педагогов после реализации программы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андросова М.И. Изучение поведения в конфликте будущих педагогов-психологов / М.И. Андросова // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 2. – С. 685–687.
2. Анцупов А.Я. Проблемы развития истории отечественной конфликтологии / А.Я. Анцупов // Конфликтология. – 2023. – № 1. – С. 26–50.
3. Бабина Е.Н. Причины возникновения конфликтов в организации / Е.Н. Бабина // Параграф. – 2024. – № 3. – С. 52–55.
4. Гантемирова З.Э. Анализ конфликтов в теории и практике педагогики / З.Э. Гантемирова // Вестник Екатеринбургского института. – 2022. – № 3. – С. 76–82.
5. Дормидонтов Р.А. Педагогическая конфликтология: учеб. пособие / Р.А. Дормидонтов ; ЛГПУ имени П.П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : ЛГПУ имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2021. – 91 с. – ISBN 945-5-7017-3390-5.
6. Дюрягина Д.О. Конфликтные межличностные отношения как объект междисциплинарных исследований / Д.О. Дюрягина // Курганский государственный университет. – 2023. – № 6. – С. 634–640.
7. Дятлова Е.М. Представление о межличностном конфликте в современной психологии / Е.М. Дятлова // Интернаука. – 2023. – № 36-1. – С. 48-49.
8. Жаров П.А. Дискурсивные практики в современном мире : учеб. Пособие / П.А. Жаров ; МГОПУ. – Москва: МГОПУ, 2023. – 284 с. – ISBN 978-5-7017-3390-7.
9. Жукова А.А. Результаты изучения сущности понятия «педагогический конфликт» / А.А. Жукова // Наука и Просвещение. – 2022. – № 4. – С. 119–121.

10. Закирова Э.Ф. Педагогика конфликта / Э.Ф. Закирова // Студенческий вестник. – 2022. – № 24. – С. 41–43.
11. Захарова А.И. Межличностные конфликты: причины и мотивы возникновения / А.И. Захарова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 27. – С. 1305–1308.
12. Ильина В.А. Психолого-педагогические условия управления конфликтами в организации профессионального образования / В.А. Ильина // ООО «НИЦ АРТ». – 2020. – № 2. – С. 51–57.
13. Казарова Д.С. Виды конфликтов и способы их преодоления в контексте педагогики / Д.С. Казарова // Инновации. Наука. Образование. – 2023. – № 1. – С. 20–26.
14. Кайзер О.Ю. Дети поколения альфа как новый вызов классической / О.Ю. Кайзер // Вопросы устойчивого развития общества. – 2021. – № 6. – С. 850–857.
15. Кашапов М.М. Психология конфликта : учеб. пособие / М.М. Кашапов ; Юрайт. – Москва : Изд-во Юрайт, 2024. – 216 с. – ISBN 978-5-534-17899-9.
16. Кипайкина А.В. Межличностный конфликт в организации: управленческий аспект / А.В. Кипайкина // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 5. – С. 28-32.
17. Князева В.А. Формирование системы управления конфликтами в организации в условиях новой реальности / В.А. Князева // Инновации. Наука. Образование. – 2024. – № 5. – С. 185–192.
18. Ковтун Р.Ф. Педагогическая конфликтология : учеб. пособие / Р.Ф. Ковтун ; Библиотека А. Миллера. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2020. – 258 с. – ISBN 978-6-7015-3391-8.
19. Кузнецов Г.И. Актуальные проблемы психологических исследований : учеб. пособие / Г.И. Кузнецов ; АБУЗ. – Санкт-Петербург : Изд-во АБУЗ, 2021. – 340 с. – ISBN 978-5-91155-112-4.

20. Кузнецова Л.Н. Профессионально-личностная толерантность будущих педагогов / Л.Н. Кузнецова // Гуманизация образования. – 2021. – № 3. – С. 115–123.
21. Курочкина А.А. Сущность педагогических конфликтов и их профилактика / А.А. Курочкина // Тверской государственный университет. – 2020. – № 3. – С. 124–130.
22. Лаврив Т.В. Роль эмоционального интеллекта в выборе стратегии поведения в конфликте / Т.В. Лаврив // Академическая публицистика. – 2024. – № 3-2. – С. 286–291.
23. Левитан К.М. Этические проблемы современного юридического образования / К.М. Левитан // Гуманизация образования. – 2021. – № 1. – С. 88–92.
24. Легатова В.В. Совершенствование системы профилактики межличностных конфликтов в организации / В.В. Легатова // Студенческий. – 2020. – № 4. – С. 49-51.
25. Литвинова А.В. Современные направления психологической профилактики межличностных конфликтов / А.В. Литвинова // Аллея науки. – 2020. – № 2. – С. 202-205.
26. Лукманова П.С. Конфликты в педагогике и способы их разрешения / П.С. Лукманова // Интернаука. – 2022. – № 7. – С. 52–55.
27. Лямина В.А. Конфликты в организации / В.А. Лямина // ИПЦ Прокрость. – 2024. – № 6. – С. 212–217.
28. Митяева А.М. Психологические детерминанты возникновения конфликтов в межличностном общении / А.М. Митяева // Baikal Research Journal. – 2023. – № 1. – С. 158–164.
29. Муратов М.М. Управление конфликтами в антикризисном управлении персоналом / М.М. Муратов // Студенческий вестник. – 2024. – № 11. – С. 40–41.

30. Муров В.И. Диалог культур. Культура диалога: от конфликта к взаимопониманию : учеб. пособие / В.И. Муров ; МГПУ. – Москва : Изд-во МГПУ, 2020. – 280 с. – ISBN 978-5-89191-086-7.

31. Павельева В.Е. Стратегии поведения участников образовательного процесса в межличностных конфликтах / В.Е. Павельева // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. – 2022. – № 14. – С. 259-262.

32. Патраков С.П. Актуальные проблемы конфликто разрешения в современном мире / С.П. Патраков // Инновации. Наука. Образование. – 2023. – № 5. – С. 24–28.

33. Петрова Т.Н. Межличностные конфликты как результат психологической несовместимости и возможности их разрешения / Т.Н. Петрова // Ученые записки ИСГЗ. – 2020. – № 1. – С. 121–128.

34. Почакаева И.С. Специфика межличностных конфликтов внутри педагогических коллективов / И.С. Почакаева // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 16. – С. 289-294.

35. Сотников И.А. Медиация как эффективный инструмент разрешения конфликтов в современном обществе / И.А. Сотников // Вестник науки. – 2024. – № 1. – С. 228–232.

36. Сулина А.В. Конфликты в педагогике: виды и способы их разрешения / А.В. Сулина // Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг «Наука-Юнипресс». – 2023. – № 4. – С. 435–437.

37. Телягина Е.Г. Конфликты в образовательной среде: способы предупреждения и разрешения / Е.Г. Телягина ; Русайнс. – Москва : Изд-во Русайнс, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-466-03961-0.

38. Тяжельникова С. Н. Медиативная компетентность педагогов профессионального образования как фактор безопасности образовательной среды / С. Н. Тяжельникова // Мониторинг. Образование. Безопасность. – 2023. – № 1. – С. 85–90.

39. Федосеева Л.А. Виды и причины конфликтов в межличностном взаимодействии / Л.А. Федосеева // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 1(105). – С. 50–55.

40. Федосеева Л.А. Конфликты в педагогике и способы их разрешения / Л.А. Федосеева // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 12. – С. 51–54.

41. Халитов О.Ф. Конфликты интересов в психологической работе в современных условиях / О.Ф. Халитов // Гуманизация образования. – 2024. – № 6. – С. 241–244.

42. Хлебников А.С. Основные триггеры возникновения конфликтов в «цифровой педагогике» / А.С. Хлебников // Управление городом: теория и практика. – 2022. – № 1. – С. 8–11.

43. Хомченко О.А. Роль переговоров в разрешении организационных конфликтов / О.А. Хомченко // Инновации. Наука. Образование. – 2024. – № 4. – С. 627–630.

44. Христославенко Е.Р. Модели стратегий поведения в межличностном конфликте / Е.Р. Христославенко // Молодой ученый. – 2022. – № 51. – С. 298-300.

45. Черкасская Г.В. Управление конфликтами : учеб. пособие / Г.В. Черкасская ; Юрайт. – Москва : Изд-во Юрайт, 2024. – 249 с. – ISBN 978-5-534-17041-2.

46. Чиркова Ю. Р. Проблема межличностных конфликтов и их классификация в трудовых коллективах / Ю.Р. Чиркова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2020. – № 3. – С. 48-52.

47. Чиркова Ю.Р. Причины межличностных конфликтов и управление ими в трудовых коллективах / Ю.Р. Чиркова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3. – С. 33–38.

48. Шагивалеева Г.Р. Конфликтологическая компетентность учителя в контексте оптимизации психологической безопасности образовательной

среды / Г.Р. Шагивалеева // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 74-1. – С. 375–377.

49. Шакирзянова Э.А. Исследование психологических особенностей межличностных конфликтов в организации и пути их предупреждения / Э. А. Шакирзянова // Студенческий. – 2024. – № 1-5. – С. 61-63.

50. Шамис В. А. Некоторые аспекты межличностных конфликтов / В.А. Шамис // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 117. – С. 76-77.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методики исследования по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации

Диагностика конфликтности (Тест В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности»)

Инструкция: выполните тест, который поможет определить степень вашей конфликтности. Вам необходимо оценить по 7-бальной шкале, насколько в вас представлено каждое из перечисленных свойств. Семь баллов означает, что в вашем поведении всегда проявляется свойство, описанное в левой части таблицы, 1 балл – для вас характерно поведение, описанное в правой части.

1	Рвётесь в спор	7654321	Уклоняетесь от спора
2	Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7654321	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3	Считаете, что добьётесь своего, если будете возражать	7654321	Считаете, что если будете возражать, то не добьётесь своего
4	Не обращаете внимания на то, что другие не принимают твоих доводов	7654321	Сожалеваете, если видите, что другие не принимают твоих доводов
5	Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7654321	Рассуждаете о спорных вопросах в отсутствие оппонента
6	Не смущаетесь, если попадаете в напряжённую обстановку	7654321	В напряжённой обстановке чувствуете себя неловко
7	Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7654321	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8	Не уступаете в спорах	7654321	Уступаете в спорах
9	Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7654321	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10	Если «взрываетесь», то считаете, что без этого нельзя	7654321	Если «взрываетесь», то вскоре ощущаете чувство вины

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитывается суммарное количество баллов.

Менее 15 баллов. Для вас свойственно избегать конфликтных ситуаций. Вы предпочитаете отказаться от своих интересов, лишь бы избежать какой-либо напряжённости в отношениях. Так можно потерять уважение окружающих.

15 – 30 баллов. Конфликтность не выражена. Вы тактичны, не любите конфликтов. Если же вам приходится вступать в спор, вы всегда учитываете, как это может отразиться на ваших взаимоотношениях с окружающими.

31 – 50 баллов. Конфликтность выражена слабо. Вы умеете сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы.

51 – 60 баллов. Выраженная конфликтность. Вы настойчиво отстаиваете своё мнение, даже если это может отрицательно повлиять на ваши взаимоотношения с окружающими. За что вас не всегда любят, но зато уважают.

Свыше 60 баллов. Высокая степень конфликтности. Зачастую вы сами ищите повод для споров. Не обижайтесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Лучше задумайтесь о своём поведении.

Методика оценки уровня психологического климата коллектива (А.Н.Лутошкин)

Цель – изучить уровень благоприятности или неблагоприятности студенческого (ученического или педагогического) коллектива.

Социально-психологический климат - это преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Продолжение приложения А

Социально-психологический климат (Б.Д. Парыгин) - важный показатель уровня развития коллектива. В предлагаемом задании уровень благоприятности психического климата определяется методом опроса. Методика ценна тем, что позволяет квантифицировать (изучать) не только степень благоприятности, но и выявить те свойства коллектива, которые объединяют его (+), и те, которые разобщают коллектив (-). Уровень социально-психологического климата в коллективе оценивается по полярным профилям: 3 2 1 0 -1 -2 -3.

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в верхней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

Оценки

Обработка результатов:

- 22 и более - высокая степень благоприятности социально-психологического климата
 - от 8 до 22 - средняя степень благоприятности социально-психологического климата;
 - от 0 до 8 - низкая степень (незначительная) благоприятности;
 - от 0 до (-8) - начальная неблагоприятность социально-психологического климата;
 - от (-8) до (-10) - средняя неблагоприятность;
 - от (-10) и ниже - сильная неблагоприятность
- 3 – свойство проявляется в коллективе всегда;
2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
1 – свойство проявляется нередко;
0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

Первый этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого ученика (педагога), необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

а) записать, затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

б) полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительно), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

Приведенная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые заложены в опросном листе). **Оценка психологического климата в педагогическом коллективе**

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в верхней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

/3 2 1 0 -1 -2-3/

1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях и антипатии
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание		Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6.	С уважением относятся к мнению друг друга		Каждый считает своё мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.

Продолжение приложения А

7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8.	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного»		В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потерянности, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители		К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10.	Коллектив активен, полон энергии		Коллектив инертен и пассивен

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Мероприятия, предусмотренные программой «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

№	Мероприятия	Участники
1 БЛОК: Ознакомительный.		
1.1.	Доклад «Методы разрешения педагогических конфликтов».	<i>Коллектив педагогов</i>
2 БЛОК: Диагностический.		
2.1.	Метод изучения темперамента педагогов - Тест А. Белова	Коллектив педагогов
2.2.	Тест на определение уровня конфликтности Кноблех -Фальконетт	Коллектив педагогов
2.3.	Экспресс-методика оценки социально -психологического климата в трудовом коллективе (А. С. Михалюк, Л. Ю. Шальто)	Коллектив педагогов
2.4.	Метод наблюдения	Коллектив педагогов
2.5.	Беседы с педагогами	Инд-но, педагоги
2.6.	Анкета «Стиль поведения в конфликте» (<i>авт. Томас</i>)	Коллектив педагогов
3 БЛОК: Тренинговые занятия		
	Тема: «Знакомство». Задачи: 1. Знакомство с группой 2. Исследование членами группы своих личностных особенностей. 3. Создание условий для раскрепощения участников.	микрогруппы педагогов
3.1.	Тема: «Устранение барьеров эмоционального общения». Задачи: 1. Научить отличать поведение уверенного от неуверенного и агрессивного. 2. Раскрытие интересов участников группы. 3. Эмоциональное раскрепощение.	микрогруппы педагогов
3.2.	Тема: «Стили общения». Задачи: 1. Изучение разных стилей общения. 2. Развитие базовых коммуникативных умений. 3. раскрепощение участников тренинга в группе.	микрогруппы педагогов
3.3.	Тема: «Знакомство с принципами хорошего слушания». Задачи: 1. Выделение принципов хорошего слушания. 2. Развитие навыков восприятия партнёра по общению. 3. Эмоциональное раскрепощение участников тренинговых занятий.	микрогруппы педагогов
3.4.	Тема: «Навыки совместной работы». Задачи: 1. Приобретение опыта совместной работы группы. 2. Поиск новых способов поведения в контактах с людьми. 3. Развитие навыков общения.	микрогруппы педагогов
3.5.	Тема: «Изучение сильных сторон своего характера, помогающим в общении». Задачи: 1. Помощь членам группы раскрыть в себе стороны характера. 2. Изучение использования особенностей своего характера во взаимоотношениях с другими. 3. Определение своих личностных ценностей.	микрогруппы педагогов
3.6.	Заключительное занятие: «Придумывание сказки группой. Проигрывание.» Обсуждение сказки, ролей. Подведение итогов тренинговых занятий.	Коллектив педагогов
4 БЛОК: «Итоговая диагностика педагогического коллектива».		
4.1.	Контрольный срез по окончании цикла занятий. Определение динамики взаимоотношений в коллективе.	Коллектив педагогов

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Содержание занятий программы «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»

Содержание занятия	Задачи занятия	Источники
<p style="text-align: center;">Занятие 1. ЗНАКОМСТВО</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему. Работа по теме: 1. «Рукопожатие или поклон» (толерантность, уважительное отношение друг к другу) 2. «Правда или ложь?» (атмосфера открытости, групповая сплочённость) 3. «Лабиринт» (чувство доверия) 4. «Пожелания» (создание групповой атмосферы) 5. «Компакт - опросы» (повышение уровня общительности) <i>Заключение. Рефлексия.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с группой 2. Исследование членами группы своих личностных особенностей 3. Создание условий для раскрепощения участников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Е.А. Ливанова «Игра в тренинге», 2007. 2.К. Фопель «Сплочённость и толерантность в группе», 2002 3. Вагапова Д. Х. «Риторика в интеллектуальных играх и тренингах», 1999 4. Сартан Г. Н. «Психотренинги для учителей и старшеклассников», 1992.
<p style="text-align: center;">ЗАНЯТИЕ 2. «Устранение барьеров эмоционального общения»</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему. Работа по теме: 1. «Я хочу тебе подарить» (развитие психологического климата) 2. «Телепатия» (Невербальное общение) 3. «Я на твоём месте» (эмпатия) 4. «Зеркало» (развитие психологического климата) 5. «Холодный суп» (тренировка стиля поведения) 6. «Любящий взгляд» (Невербальное общение) <i>Заключение. Рефлексия.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Научить отличать поведение уверенного от неуверенного и агрессивного 2. Раскрытие участников группы 3. Эмоциональное раскрепощение 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Е.И.Рогов «Настольная книга практического психолога» т.2 2. Н. Цзен, Ю. Пахомов «Психотренинг: игры и упражнения», 1999. 3.Игры: обучение, тренинг, досуг/под. ред. Петруссинского 4.Самоукина «Игры в школе и дома», 1993.
<p style="text-align: center;">ЗАНЯТИЕ 3. «Стили общения»</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему. Работа по теме: 1. «Перевоплощение» (самораскрытие, углубление эмоциональных контактов) 2. «Анабиоз» (переход от отчуждённости к контакту) 3. «Акробат»(овладение способами ведения разговора) 4. «Он - эмоция» (ведение конструктивного диалога) 5. «Я - эмоция» (самораскрытие) 6. «Сложные ситуации» (позиция в общении) 7. <i>Заключение. Рефлексия.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение разных стилей общения 2. Развитие базовых коммуникативных умений 3. Раскрепощение участников тренинга в гр. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Н. Цзен, Ю. Пахомов «Психотренинг: игры и упражнения», 1999. 2. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. Ред. Петруссинского 3. Е.А. Ливанова «Игра в тренинге», 2007. 4.Вагапова Д. Х. «Риторика в интеллектуальных играх и тренингах», 1999

Продолжение приложения В

<p>ЗАНЯТИЕ 4: «Знакомство с принципами хорошего слушания»</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему. Работа по теме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Фокусировка» (навыки саморегуляции) 2. «Телепатия» (Невербальное общение) 3. «Правда или вымысел» (умение выслушать и понять) 4. «Каким я тебя вижу» (умение выслушать собеседника) 5.»Мнение обо мне» (ориентировка в условиях общения) <p>6. Заключение. Рефлексия</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение принципов хорошего слушания 2. Развитие навыков восприятия партнёров по общению 3. Эмоциональное раскрепощение участников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Н. Цзен, Ю. Пахомов «Психотренинг: игры и упражнения», 1999. 2. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. Ред. Петруссинского 3. Е.А. Ливанова «Игра в тренинге», 2007. 4. Вагапова Д. Х. «Риторика в интеллектуальных играх и тренингах», 1999
<p>ЗАНЯТИЕ 5. «Навыки совместной работы»</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему. Работа по теме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Волшебный карандаш» (чувство доверия) 2. «Поставь себя на место другого» (рефлексия) 3. «Гомеостат» (согласованность между членами группы) 4. Робот» (невербальное общение, общие точки прикосновения) 5. «Учимся понимать друг друга» (взаимопознание) 6. «Резервуар» (понимание собеседника) 7. «Стыковка» (понимание друг друга) <p>8. Заключение. Рефлексия.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приобретение опыта совместной работы группы 2. Поиск новых способов поведения в контактах 3. Развитие навыков общения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вагапова Д. Х. «Риторика в интеллектуальных играх и тренингах», 1999 2. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. Ред. Петруссинского 3. К. Фопель «Сплочённость и толерантность в группе», 2002 4. Сартан Г. Н. «Психотренинги для учителей и старшеклассников», 1992.
<p>ЗАНЯТИЕ 6. «Обучение владению собой»</p> <p>Оргмомент. Настрой на работу. Введение в тему. Работа по теме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Да», значит «Нет» (способы выработки внутреннего контроля) 2. «Обвинение и защита» (способы отработки интонации) 3. «Неожиданный звонок» (способы владения эмоциями) 4. «Нахал» (способы отработки поведения) 5. «Тумба - Юмба» (способы отработки визуального контакта) 6. «Случай в лифте» (способы отработки визуального контакта) <p>6. Заключение. Рефлексия</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осознание собственного влияния на людей 2. Овладение навыками высказывания и принятия обратной связи 3. Развитие навыков контроля и уверенности в себе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прутченков Л. С. «Свет мой, зеркальце, скажи», 1996 2. К. Фопель «Сплочённость и толерантность в группе», 2002 3. Игры: обучение, тренинг, досуг/под. ред. Петруссинского, 1994. 4. Сартан Г. Н. «Психотренинги для учителей и старшеклассников», 1992.

Продолжение приложения В

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Методические рекомендации для предотвращения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе для руководителей детского сада

Конфликт – это противоречие, воспринимаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность, направленную на его преодоление. Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о борьбе противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX века.: Г.Зиммеля, Л. Гумпловича, Д. Смолли, У. Самнера.

Понятие конфликта не только вечно, но и всеобъемно. «Конфликт - это нормальное состояние общества; в любом обществе всегда, во все времена существовали, существуют, и будут существовать конфликтные ситуации», - пишет социолог В.А. Ядов.

Педагогический коллектив, как и любой другой, имеет свою специфику. Основная специфика коллектива детского сада заключается в том, что основной контингент – женщины. Данный факт оказывает дополнительное влияние на количество и качество конфликтов.

Участниками конфликта могут быть:

- Администрация (заведующая, зам. зав по АХЧ, старший воспитатель).
- Педагоги (воспитатели, воспитатели со специализацией).
- Родители.

В. А. Сухомлинский так писал о конфликтах в школе: «Конфликт между педагогом и ребенком, между учителем и родителями, педагогом и коллективом – большая беда школы. Чаще всего конфликт возникает тогда, когда учитель думает о ребенке несправедливо. Думайте о ребенке справедливо – и конфликтов не будет. Умение избежать конфликта – одна из составных частей педагогической мудрости учителя. Предупреждая конфликт, педагог не только сохраняет, но и создает воспитательную силу коллектива».

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся конфликты в дошкольном учреждении и причины их возникновения:

1. Воспитатель – воспитатель

Причины: личная антипатия, несовпадение точек зрения по профессиональным вопросам, ревность к отношениям с родителями, детьми, ощущение собственной нереализованности.

2. Старший воспитатель – воспитатель

Причины: недостаточная заинтересованность педагога в реализации образовательных программ и в их результатах, игнорирование воспитателем предложений старшего воспитателя, новых разработок. Отсутствие конструктивной модели взаимодействия старший воспитатель – воспитатель.

3. Заведующий – старший воспитатель

Разногласия по поводу внедрения различных программ, игнорирование педагогических принципов и взглядов друг друга.

4. Администрация – воспитатель

Завышенные требования и неадекватная оценка труда. Несоответствие деятельности воспитателя ожиданиям администрации, неудовлетворенность стилем руководства.

5. Воспитатель – родитель

Разногласия по поводу психологических особенностей ребенка, неадекватного поведения ребенка в группе. Завышенные требования к ребенку, неадекватная оценка способностей ребенка, недостаточное внимание к ребенку.

6. Родитель – Администрация

Недостаточная осведомленность родителя о деятельности ДОО, специалистах и их деятельности. Недостаточная информированность администрации о семье.

Любой из перечисленных конфликтов может оказать положительное влияние на самоорганизацию, достижение цели, развитие педагогического коллектива или, напротив, спровоцировать нестабильность, дезорганизацию, разрушить устоявшиеся взаимоотношения и традиции.

Продолжение приложения Г

Говоря о прогнозировании конфликтов в ДОУ, следует учитывать личностные особенности воспитателей, разногласия по поводу профессиональной деятельности, наличие стрессовых факторов у воспитателя.

Более эффективный способ профилактики конфликтов в педагогическом коллективе – создание благоприятной атмосферы, повышение психологической культуры администрации и педагогов, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

С целью профилактики возникновения конфликтов в педагогическом коллективе используются следующие методы работы:

1. Изучение педагогического коллектива.
1. Методика определения индекса групповой сплоченности коллектива (Сишора).
2. Изучение психологического климата коллектива (карта-схема Лутошкина).
3. Тест “Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации” (К. Томаса).
4. Опросник “Взаимоотношения в педагогическом коллективе”.
5. Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири.
6. Диагностика срабатываемости и совместимости.
7. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом.
8. Диагностика доминирующей стратегии психологической защиты.

Использование данных методик (по мере кадровых изменений педагогического коллектива, при составлении программ развития, программ экспериментальной работы, при подведении итогов работы за определенный период времени) позволяет не только выявить межличностные конфликты, но и провести профилактическую работу по предупреждению конфликтных ситуаций. Обратит внимание членов педагогического коллектива, администрации на возможность возникновения разного рода конфликтов.

По результатам диагностики составляются психологические портреты воспитателей, даются рекомендации по расстановке кадров (таким образом, можно исключить личную антипатию), разрабатываются методические рекомендации (администрации или воспитателю) для коррекции стиля общения с другими сотрудниками ДОУ, администрацией и родителями воспитанников, стиля педагогической деятельности. Для администрации детского сада это облегчает работу по координации действий сотрудников, контролю и делегированию полномочий.

1. В зависимости от полученных результатов совместно со старшим воспитателем, выстраиваем направления дальнейшей деятельности в работе с педагогическим коллективом:

2. Развитие сплоченности коллектива:
 - совместные мероприятия;
 - мобилизация сил членов коллектива на решение проблемы;
 - делегирование полномочий;
 - тренинг.
2. Работа с личностными проблемами:
 - направление к специалисту;
 - тренинговые занятия (развитие навыков ауторелаксации, коммуникативных навыков и т. д.);
 - подключение администрации с разрешения педагога.

Рекомендации руководителю по снижению конфликтности с подчиненными

1. Объективно оценивать труд своих подчиненных.
2. Проявлять заботу, по отношению к ним.
3. Не злоупотреблять официальной властью.
4. Эффективно использовать метод убеждения.
5. Совершенствовать стиль своей организации работы с подчиненными.
6. Информировать всех педагогов при распределении премий, надбавок к заработной плате (социальная справедливость и гласность).
7. Предупреждать и устранять межличностные конфликты.

Эмоциональное благополучие в коллективе определяется стилем руководства данным коллективом со стороны администрации.

Тактика поведения педагогов в ситуации служебного конфликта

В случае служебного конфликта можно пользоваться следующими приемами его разрешения:

1. Уясните ситуацию, ответив себе на вопросы:
 - Насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки ожесточений одной или обеих сторон?
 - Достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?
 - С каким личностным барьером – установки, темперамент, характер, “нервозность” – вы столкнулись?
 - Что важнее для дела – возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

Продолжение приложения Г

2. *Первому сделать шаг к нормализации отношений.* Открыто взять на себя долю вины и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.

3. *Прибегнуть к мнению третьего,* незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассмотреть деловую, не эмоциональную сторону конфликта.

Реагирование на конфликтное поведение

Человек попадет в различные жизненные ситуации. И конфликты тоже часто становятся нашими сопровождающими в жизни. Как реагировать на такие ситуации?

1. Главное – внутреннее принципиальное отношение.

2. Мудрость. Мудрый человек, не зависимо от возраста на все смотрит сверху и широко, агрессивность среди людей - явление естественное и реагировать на каждый выпад будет себе дороже.

3. Понимание другого. Почему человек ведет себя конфликтно? Причин может быть множество. Но скорее всего он не может справиться с какой-либо ситуацией. Поймите его, помогите ему или просто пройдите мимо.

4. Внутренняя безмятежность и сохранение достоинства. Душевно здоровый человек унижен и оскорблен быть не может. “Здесь могут низко поступить, унижить нас они не могут!”. Если вы знаете себе цену, с чего вы поверите словам другого? И из лимона можно сделать лимонад: обратите внимание на то, как воспринимают вас окружающие, что особо подмечают.

5. Ваша ответная агрессия – неконструктивна. Как правило, она вызывает ответную агрессию.

6. Миролюбие – ваш союзник.

7. Будьте готовы признать свою вину. Пока вы считаете виновным другого, он будет защищаться и видеть виновным только вас.

8. Не будьте мстительны. Человек, плохой для вас, абсолютно может не являться таковым для других.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Уместно и повышает результативность данной работы использование активных форм работы с коллективом (игры, упражнения и т.д.).

Активные формы работы с педагогическим коллективом по предупреждению конфликтов

- *Упражнения, способствующие профилактике и разрешению конфликтов.*

Данные упражнения можно проводить в середине дня, по очереди со всеми воспитателями для профилактики конфликтов и снятия напряжения.

- “Толкание”. Два участника должны поднять руки над головами, взяться за руки, переплетая пальцы, и толкать друг друга таким образом, чтобы заставить противника прикоснуться к стене.

Продолжение приложения Г

- “Хлопнуть руками”. Человек А протягивает руки ладонями вниз. Человек Б протягивает руки ладонями вверх и помещает их под руками человека А. Цель упражнения: Б старается хлопнуть по ладоням А, быстро передвигая руки в направлении ладоней А. Как только Б начинает двигаться, А старается отодвинуть руки, перед тем как Б может хлопнуть по ним.
- Человека просят свернуться в “упругий мяч”; кто-то из группы, кого он выберет, “разворачивает” его, он может сопротивляться, а может поддаться. Одни участники группы стараются помочь ему сохранить положение, другие “развернуть” его.
- Упражнения должны проводиться весело, если кто-то не захочет участвовать, не стоит его принуждать, лучше предложить позже присоединиться к остальным.
- Использование метода игрового моделирования проблемных ситуаций. При этом воспитателям чаще всего предлагается конкретная ситуация из практики работы с детьми, в которой педагог должен принять педагогически правильное решение. Данный метод помогает выбрать наиболее обоснованный выход из множества предложенных моделей развития событий. А это возможно только в том случае, если глубоко и всесторонне проанализировать предложенную ситуацию, сравнить различные варианты, обосновать выбранное решение.
- Ролевые и деловые игры.
- Упражнения на групповую сплоченность.
- Одной из распространенных форм профилактики и разрешения конфликтов является форма тренинга. Конфликтологический тренинг. *Цель:* предоставление возможности участникам тренинга получить опыт конструктивного решения конфликтных ситуаций. *Задачи:* обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях; помочь участникам научиться непредвзято оценивать конфликтную ситуацию; помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере); сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.
- Арт-терапевтические упражнения.

Упражнение «Забавный штурм»

Цель: интеллектуальная разминка, «включение» креативных способностей. *Инструкция:* Группа педагогов разбивается на подгруппы по 4-5 человек, которые в течение 2 минут придумывают различные варианты использования какого-либо простейшего предмета, например одежной вешалки. Ведущий предупреждает, что идеи могут быть любыми, самыми абсурдными. После завершения работы каждая группа зачитывает свой вариант. Побеждает та группа, в которой было больше всего не повторяющихся в других группах идей.

На следующем этапе группа продолжает работать в режиме «мозгового штурма». Тем же подгруппам дается задание в течение 5 минут выработать определение понятие «конфликт».

Группы по очереди представляют свои определения. Те определения, в которых конфликт рассматривается как деструктивное действие, записываются на одной части доски; определения, носящие позитивный характер, - на другой. После завершения представлений определений всеми группами участники анализируют все определения, выделяя общее, и вырабатывают новое определение.

«Варианты общения»

Участники разбиваются на пары.

«Синхронный разговор» - оба участника в паре говорят одновременно в течение 10 секунд.

«Игнорирование» - в течение 30 секунд один участник из пары высказывается. А другой его игнорирует. Затем они меняются ролями.

«Спина к спине» - во время упражнения участники сидят спинами друг к другу. В течение 30 секунд один участник высказывается, а другой его слушает. Затем меняются.

«Активное слушание» - в течение 1 мин один участник говорит, а другой его внимательно слушает, всем своим видом показывая заинтересованность в общении. Затем меняются.

Обсуждение:

- Как вы ощущали себя во время проведения первых трёх упражнений?
- Не показалось ли вам, что вы слушаете с усилием, что это не так просто?
- Что помешало вам чувствовать себя комфортно?
- Как вы себя ощущали во время последнего упражнения?
- Что помогает вам в общении?

«Дружеская ладошка».

На листе бумаги каждый обрисовывает свою ладонь, подписывает лист. Участники передают листочки по кругу и пишут на них что-то хорошее.