

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный гуманитарно-педагогический
университет имени В.М. Шукшина»
(АГГПУ им. В.М. Шукшина)

Психолого-педагогический факультет

Кафедра педагогики и психологии

Управление конфликтным поведением педагогов

Выпускная квалификационная работа

Допустить к защите:

Зав. кафедрой педагогики и психологии

«__» _____ 2017г.

Манузина Е.Б.

Выполнила:

студентка П-МО 151 группы

Петрова Екатерина Владимировна

Научный руководитель:

канд.психол.наук, доцент

Маликова Елена Владимировна

Оценка _____

«__» _____ 2017г.

Председатель ГЭК:

Полежаева Нина Васильевна

Подпись _____

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. Теоретические аспекты рассмотрения проблемы управления конфликтным поведением педагогов	7
I.1. Понятие о конфликте и конфликтном поведении.....	7
I.2. Сущность, типология и особенности педагогических конфликтов.....	16
I.3. Современные подходы в изучении проблемы управления педагогическими конфликтами.....	26
I.4. Способы и методы управления педагогическими конфликтами.....	32
Выводы по I главе	46
ГЛАВА II. Экспериментальная работа по управлению конфликтным поведением педагогов	48
II.1 Организация и методы исследования.....	48
II.2. Особенности проявления конфликтного поведения педагогов (констатирующий этап).....	52
II.3. Описание программы управления конфликтным поведением педагогов (формирующий этап).....	55
II.4. Определение эффективности программы управления конфликтным поведением педагогов (контрольный этап).....	61
Выводы по II главе	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ	75

Введение

Необходимым условием полноценной жизни каждого человека является общение с людьми. В процессе общения появляются противоречия и различия во мнениях, поступках. Поэтому так же, как и общение, конфликты считаются частью нашей повседневной жизни. Они возникли с момента существования человечества, и в обыденной речи слово «конфликт» используется применительно к широкому кругу явлений – от дружеских или семейных разногласий до конфронтации между различными социальными группами и военного противостояния между странами.

Длительный период времени конфликту присваивали только отрицательное значение, но на современном этапе становится понятно, что конфликты даже необходимы для нормального развития коллектива и человечества.

Сегодня понятие конфликта принадлежит и обыденному сознанию, и науке, наделяющей его своим специфическим смыслом. Именно поэтому значительное число областей знания, так или иначе, изучают конфликты, в том числе психология и педагогика, социология и политология, философия и история, правоведение и социобиология, и даже математика.

При этом педагогическую конфликтологию можно определить как практико-ориентированное направление педагогической науки, суть которого заключается в изучении характера и причин педагогических конфликтов, разработке методов их регулирования и разрешения.

Проблема педагогических конфликтов и конфликтного поведения педагогов, а также их разрешения также находится в центре внимания исследователей различных научных областей. Не является исключением область педагогической науки в целом и сфера менеджмента образования как одно из ее направлений.

Так в труды В.М. Афоньковой (2005), В.М. Басовой (1978), О.И. Лукашенок (1998), В.Б. Тарабаевой (2010) и др. посвящены вопросам

всестороннего изучения конфликтов в коллективах школьников, вмешательства в конфликты, путей их предупреждения и разрешения.

Ряд авторов (Т.В. Драгунова (2006), А.В. Зосимовский (2005), С.В. Слапогузова (2011)) рассматривают конфликт как активное средство выявления и формирования нравственной зрелости подростка.

Кроме того, в настоящее время ведется исследование вопросов сущности конфликтов, причин разногласий в педагогических коллективах (Э.И. Киршбаум (1986), А.Ф. Пеленев (2000)).

Также изучаются особенности подготовки будущих учителей к разрешению конфликтов в педагогическом процессе (А.Х. Батчаева (2005), Л.И. Белозерова (2001), Г.М. Болтунова (2007), М.М. Рыбакова (2012), Л.В. Симонова (2012), Т.А. Чистякова (1987)).

Исследования социологов (Ю.Н. Козырев (2009), В.Б. Ольшанский (1994) и др.) показывают, что, хуже всего учителя подготовлены к тому, чтобы решать психологические задачи, возникающие в общении со школьниками, их родителями, коллегами по работе, школьной администрацией. В связи с этими обстоятельствами учителю полезно овладеть технологией педагогического управления конфликтными ситуациями.

Вопросы, связанные с изучением конфликтного поведения педагогов и определением наиболее эффективных способов управления им, на сегодняшний день должны находить свое отражение и в практической деятельности административных служб образовательных учреждений, стремящихся обеспечить бесконфликтную среду взаимодействия в педагогическом коллективе.

В связи с этим особую актуальность обретают вопросы управления конфликтным поведением педагогов.

Цель исследования: изучение особенностей конфликтного поведения и процесса управления им у педагогов.

Объект исследования: конфликтное поведение педагогов.

Предмет исследования: процесс управления конфликтным поведением педагогов.

Гипотеза исследования:

- педагоги имеют определенную степень предрасположенности к конфликтному поведению;
- эффективность процесса управления конфликтным поведением и снижение предрасположенности к нему у педагогов возможно достичь посредством организации комплексного конструктивного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения.

Задачи исследования:

1. Дать теоретическое обоснование проблеме исследования.
2. Изучить особенности конфликтного поведения педагогов.
3. Составить и реализовать программу комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов.
4. Определить эффективность программы в управлении конфликтным поведением и снижении предрасположенности к нему у педагогов.

В качестве методов исследования использовались:

- 1) теоретические – изучение научно-методических источников, теоретический анализ;
- 2) эмпирические – тестирование (тест-опросник К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной), тесты «Конфликтная ли Вы личность?» Л.А. Богатовой и «Конфликтны ли вы?», формирующий эксперимент;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ первичных данных;

4) интерпретационные методы – описание и сравнение данных.

Экспериментальная база. Исследование проводилось на базе МБОУ «Верх-Катунская СОШ» Бийского района Алтайского края. В исследовании приняли 43 педагога.

Практическая значимость исследования. Данные, полученные в результате исследования и составленная программа, могут быть использованы административными службами образовательных учреждений в работе, направленной на управления конфликтным поведением в целом, и в частности на формирование навыков бесконфликтного поведения и обеспечение конструктивного взаимодействия педагогов

Апробация результатов исследования. Результаты исследования представлены в публикации:

– *Петрова, Е.В.* К проблеме конфликтного поведения педагогов [Текст] / Е.В. Петрова / Наука и образование: проблемы и перспективы: материалы XVIII Международной научно-практической конференции аспирантов, студентов и учащихся (22-23 апреля 2016 года, г. Бийск). – Бийск: АГГПУ им. В.М. Шукшина, 2016. – 368с. – С. 173-174.

Структура исследования. Работа состоит из введения, двух глав: теоретической («*Теоретические аспекты рассмотрения проблемы управления конфликтным поведением педагогов*») и практической («*Экспериментальная работа по управлению конфликтным поведением педагогов*»), заключения, списка литературы, приложения; содержит иллюстрационный материал (рисунки, таблицы).

ГЛАВА I. Теоретические аспекты рассмотрения проблемы управления конфликтным поведением педагогов

I.1. Понятие о конфликте и конфликтном поведении

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – «столкновение» – и обозначает столкновение сил, сторон, мнений и интересов людей, вызывающее определенные действия. Впервые это понятие в качестве научного термина использовал английский социолог Г. Спенсер в своем труде «Основания социологии».

Понятие «конфликт» является междисциплинарным. Конфликты изучают такие науки как психология, педагогика, социология, история, политология, философия и др.

С появлением первых человеческих общин, конфликты были повседневными явлениями и долгое время они не являлись объектом научного исследования, но позже на эту проблему обратили внимание некоторые древнегреческие философы, труды которых сохранились до наших дней. Но лишь на рубеже XIX-XX веков стали разрабатываться целостные концепции конфликта.

В отечественной психологии этой проблеме посвящены исследования В.О. Агеева (1990), И.А. Коха (1997), Я.А. Анцупова, А.И. Шипилова (2000) и многие другие.

В зарубежной психологии XX века выделяется несколько направлений исследования конфликта:

- психоаналитическое (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген);
- теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч);
- фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Н. Миллер);
- поведенческое (А. Басс, А. Бандура);

- социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Додд,);
- интеракционистское (Д. Мид, Д. Шпигель).

В психологии термин «конфликт» получил большое количество определений и толкований.

Рассмотрим, например, определение которое нам предоставляют авторы словаря «Психология»: «Конфликт (от латинского *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъективного взаимодействия» [32].

Р. Дарендорф понимает под данным понятием любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные («латентные») или субъективные («явные») противоположности [7].

Б.И. Хасан определяет конфликт как «актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы» [68].

С точки зрения А.Г. Здравомыслова (1996, 2012), конфликт – это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [25, 26].

По мнению А.П. Панфилова и Л.И. Чернышовой (2012), конфликт есть столкновение противоположных мнений, интересов и целей нескольких людей [45,68].

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2013) трактуют конфликт как наиболее острый способ разрешения серьезных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия двух или более субъектов конфликта, заключающийся в их противодействии друг другу и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [2].

По мнению Л.Д. Столяренко (2013), конфликт представляет собой отсутствие согласия между двумя или более сторонами и, как результат,

столкновение их интересов или потребностей [60].

Б.З. Зельдович (2014) называет конфликтом противоборство общественных субъектов, стремящихся реализовать противоречивые интересы, отстаивающих свои собственные позиции, ценности и взгляды [29].

Иными словами, во всех вышеуказанных толкованиях понятия «конфликт» можно выделить основную, основополагающую черту данного феномена – наличие противоречия сторон. В основе конфликтной ситуации всегда лежит столкновение интересов, идей, ценностей, взглядов и т.д.

Межличностные конфликты могут складываться вследствие неприязненных отношений, психологической и культурной несовместимости индивидов, неадекватного поведения, зависти, злости, усталости, раздражения, конкуренции и т.п., а также весьма специфических ценностных установок. Поскольку конфликты являются результатом столкновения человека с внутренними противоречиями и внешними препятствиями, то они не могут быть неизбежными и непреодолимыми, и представляют собой определенный круг проблем, которые ему приходится разрешать в течение всей жизни. Ни одна попытка выявления причинно-следственных связей конфликтов не может считаться совершенной, поэтому является условно-ситуативной [3].

Таким образом, одним и тем же понятием конфликта обозначается широкий спектр явлений, однако все они оказываются непосредственно связанными с наличием противоречий, которые принимают форму разногласий в процессе взаимодействия людей. Противоречия являются объективной основой развития конфликтов. При этом конфликт всегда связан с конкретными действиями противоположных сторон. В тех случаях, когда конфликт возникает без видимых причин, конфликтная ситуация порождается латентным (скрытым) действием противоречий в социальных системах [8].

С другой стороны, необходимо подчеркнуть, что в целом отсутствие согласия, обусловленное наличием разнообразных мнений, идей и интересов, не всегда обретает форму конфликта. Конфликтная ситуация возникает только при нарушении нормального взаимодействия людей и наличии труднопреодолимых препятствий в достижении поставленных целей. В таких условиях зачастую конфликтное взаимодействие является единственным доступным способом преодолеть эти разногласия [17].

Следует отметить, что конфликт, который, конечно, нельзя назвать оптимальным методом решения проблем и защиты своих интересов, не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из необходимых процессов, обеспечивающих в конечном итоге сохранение целого. В некоторых случаях даже открытые, явные конфликты могут способствовать поддержанию жизнеспособности и устойчивости социальной общности. Иными словами, современная наука не воспринимает конфликт как однозначно деструктивное явление. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Объяснить продуктивность конфронтации можно, выстроив следующую логическую цепочку: конфликт ведет к определенным изменениям, изменения ведут к адаптации, адаптация обеспечивает выживание. Если мы перестанем воспринимать конфликт как угрозу и начнем относиться к нему как к сигналу, говорящему о том, что надо что-то изменить, мы займем более конструктивную позицию. Роль конфликтов заключается в том, что они предотвращают застойные явления в системе и дают «зеленый свет» инновациям. Соответственно, конфликт с указанной точки зрения выступает как стимул к изменениям, реализация которых требует мобилизации сил и творческого подхода [5].

На сегодняшний день существуют разные классификации конфликтов [2, 7, 11, 17, 19]:

1. В зависимости от сторон, вовлеченных в конфликт, противоречия бывают:

- внутриличностными – отражают борьбу равных по силе мотивов, влечений, интересов личности;
- межличностными – характеризуются тем, что каждый из участников стремится реализовать в процессе взаимодействия свои взаимоисключающие цели;
- личностно-групповыми – в этом случае возникает конфликт между личностью и группой;
- межгрупповыми – конфликтующими сторонами в этом случае выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу в их осуществлении;
- международными.

2. В аспекте потребностей конфликты подразделяются на материальные, статусно-ролевые, духовные.

3. По времени протекания конфликты бывают кратковременными, быстротечными, длительными (продолжающиеся годы, десятилетия).

4. По результативности:

- конструктивные (позитивные): в результате таких конфликтов группы, в которых они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы принимают характер сотрудничества;
- деструктивные (патологические, негативные): взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояния, борьбы и могут привести даже к разрушению, распаду организации [13]

5. В зависимости от предмета конфликта:

- реалистические (предметные), в основе которых лежит неудовлетворение тех или иных требований одной из сторон и восприятие участниками конфликтной ситуации распределения преимуществ между ними как несправедливого. Реалистические конфликты направлены на борьбу с предполагаемым источником неудовлетворенности или несправедливости и имеют целью достижение определенной цели.

– нереалистические (беспредметные), которые возникают не из-за противоречащих друг другу устремлений противников, а в связи с их потребностью освободиться от напряжения, негативных эмоций.

Реалистические конфликты возникают, когда участники неудовлетворенны при распределении каких-либо преимуществ, они считают себя обделенными и достойными большего.

В реалистических конфликтах могут быть выделены конструктивная и деструктивная фазы, а нереалистические конфликты состоят из одной фазы – деструктивной.

Деструктивная фаза конфликта характеризуется неудовлетворенностью оппонентов друг другом. Способы решения конфликта превышают критический порог, совместная деятельность становится неуправляемой [10]:

- стороны стремятся завысить свои возможности и понизить возможности оппонента, самоутвердиться за его счет, неконструктивно критикуют друг друга и т.д. Эти реакции оцениваются оппонентом как личные оскорбления, и далее включаются механизмы активной защиты и противодействия с его стороны;
- повышение активности оппонентов при резком ослаблении самоконтроля; нарушение обратной связи. На этом этапе участникам конфликта сложно вернуться в конструктивную фазу, которая характеризуется осознанием оппонентами цели, объекта конфликта, средств достижения цели, правильной оценкой собственного состояния, возможностей и способностью объективно оценить состояние и реакции оппонента. Совместная деятельность остается в рамках делового обсуждения предмета конфликта.

Нереалистические конфликты имеют точную цель – это показать все скопившиеся отрицательные эмоции, обиды, злость на своего оппонента.

Следует отметить, что реалистический конфликт может стать нереалистическим, например, когда для сторон предмет конфликта важен, и

приемлемых решений из выхода сложившейся ситуации не существует. Это приводит к повышению эмоциональной напряженности, которая требует избавления от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда носят дисфункциональный характер. Их значительно сложнее урегулировать, ориентировать по конструктивному руслу. Для профилактики подобных конфликтов следует создавать благоприятную психологическую атмосферу и освоить приемы саморегуляции [40].

Рассмотрим структуру конфликта.

Все конфликты имеют общую структуру, включающую в себя [9]:

- участников конфликта (личности, группы);
- конфликтную ситуацию (противоположные интересы, позиции, мотивы);
- специфическую активность субъектов (противоборство, столкновение, непримиримость).

В то же время разные исследователи рассматривают различные структурные компоненты конфликта.

Так, автором первой понятийной схемы социально-психологического анализа конфликта является Л.А. Петровская. При описании структуры конфликта она выделяет следующие составляющие [52]:

- стороны (участники) конфликта;
- условия протекания конфликта;
- образы конфликтной ситуации;
- возможные действия участников конфликта;
- исходы конфликтных действий.

Динамика конфликта, по мнению Л.А. Петровской, представляет собой процесс, состоящий из различных стадий развития конфликта – от возникновения конфликтной ситуации до ее разрешения [52].

А.Я. Анцупов и А.И. Шпилов (2013) при описании структуры конфликта говорят о конфликтной ситуации, участниках конфликта, объекте

конфликта, условиях протекания конфликта, образах конфликтной ситуации и конфликтном взаимодействии. Конфликтная ситуация, с их точки зрения, включает в себя [2]:

- участников (стороны конфликта);
- группы поддержки;
- объект или предмет конфликта;
- условия протекания конфликта и образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников.

Существенным признаком конфликта является наличие субъекта или субъектов как активных носителей конфликта. Конфликт как фаза противоречия возможен лишь тогда, когда его стороны представлены субъектами.

Под субъектом конфликта понимается активная сторона, которая начинает активные действия. Субъектами конфликта могут быть отдельно взятые личности, организации или группы.

Объект конфликта – это всегда дефицит определенного ресурса. Объекты бывают материальные и нематериальные (любовь, власть, уважение) [23].

В свою очередь, под конфликтной ситуацией понимают совокупность объективных и субъективных условий, которые предшествуют конфликту и обуславливают несовместимые, взаимно отрицаемые требования сторон, вовлеченных в конфликт.

Конфликтное взаимодействие состоит из противоположно направленных действий участников конфликта, в которых реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы, происходящие в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Действия оппонентов влияют друг на друга, вытекают из взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны, то есть являются взаимообусловленными, а значит, приобретают характер взаимодействия.

Конфликтное взаимодействие, в сущности, и является основным содержанием процесса конфликта.

Исходом конфликта могут быть совершенные действия, изменение отношений, психологические последствия.

Итак, конфликт как сложное социальное явление характеризуется многими параметрами. При этом каждый конфликт уникален и чаще всего он возникает на почве противоположно направленных ценностей, интересов, мотивов или мнений.

Отметим, что осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным окрашиванием. Иными словами, возникающие эмоциональные состояния обязательно включены в динамику любого конфликта, влияют на его течение и результат. Кроме эмоционального окрашивания, осознание конфликтной ситуации может сопровождаться переходом к конфликтному поведению сторон.

Конфликтное поведение – внешняя активность субъекта, направленная на предмет конфликта и меняющая или сохраняющая от изменения существующее противоречие между сторонами [16].

В исследованиях Л.И. Божович, Б.С. Волковой конфликтное поведение рассматривается как итог внутренних и внешних противоречий между отдельно взятой личностью, обществом и микросредой. Это следствие внутренних и внешних противоречий, конфликтное поведение представляет склонность человека к конфликту, как при взаимодействии индивидуальных факторов, так и факторов внешней среды [8].

Таким образом, из-за конфликтного поведения участника создается конфликтная ситуация, которая перерастает в конфликт. Конфликт выступает как основной механизм изменений и преобразований, который несет противоречивый характер. Важно учитывать определяющие психологические факторы, которые определяют предмет, динамику и конечный результат конфликта.

I.2. Сущность, типология и особенности педагогических конфликтов

Педагог – один из важнейших факторов влияния на становление личности ученика. В его обязанности входит приобщение обучающихся к культурному наследию, социальному и духовному опыту предшествующих поколений.

Развитое профессиональное самосознание, способность к саморегуляции, целеустремленное познание, стремление исследовать и принимать свой внутренний мир и мир других людей, ориентация на учащегося, способность к конструктивному диалогу, адекватность в оценке межличностных отношений являются важными профессиональными качествами и составляют ядро когнитивного компонента психологической культуры педагога [9].

Многие зарубежные и отечественные исследователи отмечают типичность стрессов для педагогической деятельности, в результате чего наиболее распространенными отклонениями в поведении многих педагогов становятся повышенная агрессия и конфликтность.

Педагогический конфликт как разновидность социальных конфликтов анализируется в средовом аспекте: сферой его протекания является образовательная среда, образовательный процесс. Отсюда проблема взаимодействия участников педагогического процесса приобретает все большую остроту в современной школе. Сегодня педагог должен обладать компетенциями, которые позволят предупреждать и разрешать конфликтные ситуации в образовательном пространстве.

Интерес к психологии педагогических конфликтов обусловлен, прежде всего, следующими причинами [12]:

- социально-экономические и политические условия, а именно снижение уровня жизни основной массы населения;
- жесткая конкуренция в социальной сфере (бизнес, производственные отношения);

- изменение сложившихся ранее институтов социализации и воспитания ребенка;
- ослабление и трансформация системы ценностей и ценностных ориентаций;
- рост правонарушений;
- падение престижа педагогической профессии в обществе;
- напряженность межличностных отношений в образовательных учреждениях;
- авторитарность школьного управления;
- невротический стиль общения во многих семьях.

Педагогический конфликт рассматривают как возникающую в результате профессионального и межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса форму проявления обострившихся субъект-субъектных противоречий, создающих отрицательный эмоциональный фон общения, предполагающую перевод столкновения сторон конфликта в заинтересованное устранение его причин. Повторим, что причинами возникновения любого конфликта являются противоречия, которые испытывает личность при взаимодействии в социуме. В образовательном пространстве такими противоречиями могут являться [12]:

- с позиции педагога: неудовлетворенность выбранной профессией; повышенная ответственность за качество образования; ответственность за жизнь и здоровье учащихся; неудовлетворенность потребности в признании, уважении педагога как со стороны учащихся, так и со стороны администрации, педагогического коллектива, родителей; монотонность педагогической деятельности, жесткое планирование и четкое следование ему в рамках данной педагогической системы; использование традиционных форм обучения и оценки;
- с позиции учащегося: наличие возрастных сензитивных периодов, ведущих

- к изменению поведения, реакций на происходящее; психологические, индивидуальные особенности личности учащегося; неудовлетворенность формами подачи материала; непонимание действий педагога (как следствие отсутствия гендерно-ориентированного подхода в межличностном взаимодействии);
- со стороны родителей: повышенные требования к школе как к социальному институту образования и воспитания; социальные и статусные противоречия.

Как мы видим, педагогический конфликт – сложное явление, которое М.М. Рыбакова (2012), исходя из приведенной выше информации, предлагает типологизировать следующим образом [54]:

1. Конфликты, вызванные объективными причинами: социально-экономическим положением педагогов, условиями педагогической деятельности (средовой, этнический аспект).
2. Конфликты, связанные с поведением участников учебно-воспитательного процесса.
3. Конфликты в области межличностных отношений (то есть вызванные субъективными причинами), которые связаны со спецификой межличностных отношений в школьном социуме, обусловлены психологическими особенностями каждого участника учебно-воспитательного процесса (возрастными, индивидуально-психологическими, социально-психологическими).

Педагогический конфликт, как правило, возникает на базе объективных условий, при этом в провокации конфликтов в образовательном учреждении приоритетную роль играет субъективный фактор.

Наиболее распространенными конфликтами в педагогической деятельности являются конфликты межличностных взаимоотношений: «учащийся – учащийся», «педагог – учащийся», «педагог – педагог», «педагог – администрация», «педагог – родители». В основе данных

конфликтов лежат противоречия систем ценностей, мировоззренческих позиций, взглядов, мнений, установок.

Между учащимися часто происходят конфликты лидерства, в которых отражается борьба двух – трех лидеров и их группировок за свое первенство в классе, в школе. В средней школе имеют место конфликты между мальчиками и девочками по причине несформированной коммуникативной компетентности среди учащихся разного пола, а также межличностные, межгрупповые конфликты, конфликты между личностью и группой.

С.А. Мустафаева (2000) выделяет следующие группы конфликтов межличностного взаимодействия в диаде «педагог – учащийся»: дисциплинарный (конфликты поведения), мотивационный (конфликт разнонаправленных мотивов) и нравственно-этический (возникает в сфере общения в процессе педагогической деятельности (М.М. Рыбакова (2012)), из-за различий в системе ценностей (В.М. Афонькова (2005), С.М. Березин, М.Р. Битянова, В.И. Журавлев (1995), Н.И. Самоукина), как фактор эмоционально-субъективных отношений учителей и учащихся) [47].

М.Р. Битянова, Н.И. Самоукина выделяют тип педагогического конфликта, условно названный «организационным», или «структурным». Речь идет о конфликтах между членами педагогического коллектива, которые могут являться следствием проблем, связанных с организацией педагогического процесса (расписание занятий и др.); иметь интимно-личный характер; возникать между преподавателями начальной школы и средних и старших классов вследствие отсутствия преемственности в содержании и организации обучения в начальной и средней школе [10].

Во взаимодействиях «педагог – администрация» нередки конфликты, вызванные решением проблем власти и подчинения; конфликты, связанные с инновационными разработками и введением их в образовательный процесс молодыми педагогами.

Конфликты во взаимодействии «родитель – педагог» могут иметь

статусно-ролевой характер, нравственно-этический или быть вызваны проблемами власти и подчинения.

Особенностью педагогических конфликтов является острое начало: нарушение социально ценных норм одним из его участников. На что следует ответная реакция оппонента, от формы и содержания которой во многом зависят динамика конфликта и его итог.

Предконфликтная ситуация в педагогическом процессе характеризуется возникновением психологического напряжения в коллективе. О близости конфликта могут предупредить следующие явления [12]:

- кризис, когда обычные нормы поведения теряют силу, и человек становится способным на крайности;
- недоразумение, вызванное тем, что фрустрирующая ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из участников и приводит к искажению им восприятия действительности;
- инциденты, когда незначительный поступок или слово вызывает неадекватную реакцию, раздражение;
- напряжение – состояние, которое искажает восприятие человека и изменяет его поступки, действия, поведение, вызывает негативные эмоции и чувства; взаимоотношения с оппонентом становятся источником непрерывного беспокойства; в такой ситуации любое недоразумение может перерасти в конфликт;
- дискомфорт – беспокойное внутреннее или внешнее состояние, оказывающее влияние на физическое самочувствие, настроение (интуитивное ощущение опасности, волнение, страх).

Педагогу необходимо знать и отслеживать сигналы, свидетельствующие о зарождении конфликта. В педагогической деятельности особенно важны предупреждение и устранение инцидента, а также анализ конфликтной ситуации. Сам инцидент можно устранить

волевым или административным путем («нажимом», «давлением»), тогда как конфликтная ситуация будет сохраняться, принимая затяжную форму и отрицательно влияя на жизнедеятельность педагогического коллектива.

Конфликты в педагогической деятельности надолго нарушают систему взаимоотношений между педагогом и учащимися, вызывают у педагога глубокое стрессовое состояние и неудовлетворенность своей работой. Такое состояние усугубляется сознанием того, что успех в педагогической деятельности зависит от поведения учащихся, что может привести к появлению состояния зависимости педагога от «милости» его воспитанников.

По мнению психолога М.М. Рыбаковой (2012) между педагогом и учащимися чаще всего встречаются следующие виды конфликтов [54]:

- конфликты деятельности, возникающие по поводу успеваемости учащихся, выполнения ими учебных и внеучебных заданий;
- конфликты поведения (поступков), возникающие в связи с нарушением учащимися правил поведения в учебном заведении, чаще всего на занятиях, и за пределами учебного учреждения;
- конфликты отношений, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и педагогов, в рамках их общения в процессе совместной педагогической деятельности.

Конфликты деятельности между педагогом и учащимися чаще всего проявляются в отказе учащегося выполнять учебное задание или связаны с плохим (недобросовестным) его выполнением. Это может происходить по различным причинам: утомление, трудность в усвоении учебного материала, а иногда неудачное замечание педагога вместо конкретной помощи при затруднениях в работе. Подобные конфликты чаще происходят с учащимися, испытывающими трудности в учебной деятельности, когда педагог ведет учебные занятия по своему предмету непродолжительное время, и отношения между ним и группой ограничиваются только учебной работой. В

последнее время наблюдается увеличение числа таких конфликтов из-за того, что педагоги часто предъявляют завышенные требования к усвоению предмета, а оценки (отметки) используют как средство наказания тех, кто нарушает дисциплину или не выполняет предъявляемые требования. Эти ситуации часто становятся причиной ухода из учебных заведений разного уровня способных, самостоятельных и творчески мыслящих учащихся, а у остальных снижается интерес к познанию вообще.

Конфликты поступков в основном связаны с особенностями поведения отдельных учащихся, как в учебных, так и во внеучебных ситуациях. Педагогическая ситуация может привести к конфликту в том случае, если педагог ошибся при анализе поступка учащегося, не выяснил мотивы, сделал необоснованный вывод. Один и тот же поступок может вызываться разными мотивами. Педагог часто корректирует поведение учащихся, оценивая их поступки при недостаточной информации об их подлинных причинах. Иногда он лишь догадывается о мотивах поступков, плохо знает отношения между своими воспитанниками, поэтому вполне возможны ошибки при оценке их поведения. Это вызывает вполне оправданное несогласие учащихся.

Конфликты отношений часто возникают в результате неумелого разрешения педагогом проблемных ситуаций и имеют, как правило, длительный характер. Эти конфликты приобретают личностный смысл, порождают длительную неприязнь учащегося к педагогу, надолго нарушают их взаимодействие. Педагогические конфликты имеют свои особенности, которые отличают их от других конфликтов в сфере социального взаимодействия. Среди таких специфических характеристик можно выделить следующие:

- ответственность педагога за педагогически правильное разрешение проблемных ситуаций, так как любое учебное заведение – это, прежде

всего, доступная возрасту учащихся модель общества, где они усваивают нормы отношений между людьми;

- участники конфликта имеют разный социальный статус (педагог-учащийся), чем и определяется их поведение в конфликте;
- разница в жизненном опыте участников порождает разную степень ответственности за ошибки при разрешении конфликтов; различное понимание событий и их причин (конфликт «глазами педагога» и «глазами учащегося» видится по-разному), поэтому педагогу не всегда легко понять глубину переживаний учащегося, а учащемуся – справиться со своими отрицательными эмоциями и подчинить их разуму;
- присутствие других учащихся в ситуации столкновения педагога и отдельного учащегося делает их не просто свидетелями, а участниками конфликта, а конфликт приобретает воспитательный смысл и для них. Об этом всегда приходится помнить педагогу;
- профессиональная позиция педагога в конфликте с учащимся обязывает его взять на себя инициативу в его разрешении и на первое место суметь поставить интересы учащегося как формирующейся и зависящей от него личности;
- всякая ошибка педагога при разрешении конфликта порождает новые, в которые включаются другие учащиеся;
- конфликт в педагогической деятельности легче предупредить, чем разрешить.

Выполнение последнего правила во многом зависит от того, насколько глубоко и правильно педагог осознает истинные причины своих конфликтных отношений с учащимися. Нередко эти причины кроются в особенностях его личности, а также в уровне профессионально-педагогической компетентности, касающейся психологической подготовки педагога:

- ограниченные возможности педагога прогнозировать на учебных занятиях поведение учащихся. Неожиданность их поступков часто нарушает запланированный ход работы, вызывает у педагога раздражение и стремление любыми средствами убрать помехи. Недостаток информации о причинах случившегося затрудняет выбор оптимального поведения и соответствующего сложившейся обстановке тона обращения;
- свидетелями ситуации являются другие учащиеся, поэтому педагог стремится сохранить свой социальный статус любыми средствами и тем самым часто доводит ситуацию до конфликтной;
- педагогом, как правило, оценивается не отдельный поступок учащегося, а его личность в целом (глобальная педагогическая оценка).

Такая оценка часто определяет отношение к учащемуся других педагогов и сверстников.

Часто общение педагога с повзрослевшими или уже взрослыми учащимися продолжает строиться на тех же принципах, что и с воспитанниками младших возрастных категорий, обеспечивающих ему возможность требовать от них беспрекословного подчинения. Такой тип отношений не соответствует возрастным особенностям учащихся, которые в личностном плане стремятся занять равное с педагогом положение. Благополучное разрешение конфликта в такой ситуации невозможно без психологической готовности педагога перейти к новому типу взаимоотношений с взрослеющими или взрослыми учащимися. Инициатором таких взаимоотношений должен быть педагог.

Основные рекомендации педагогам по управлению конфликтами с учащимися могут сводиться к следующим психологическим правилам:

- контролируя свои эмоции, быть объективным, дать возможность учащимся обосновать свои претензии, «выпустить пар»;

- не приписывать учащемуся свое понимание его позиции, перейти на «я-высказывания» (не «ты меня обманываешь», а «я чувствую себя обманутым»);
- не оскорблять учащегося (есть слова, которые, прозвучав из уст педагога, наносят такой ущерб отношениям с учащимися, что все последующие «компенсирующие» действия не могут их исправить);
- стараться не удалять учащихся из учебного помещения за какие-либо проступки;
- по возможности не обращаться к административным мерам разрешения конфликтных ситуаций и не привлекать в качестве своих помощников представителей административных структур;
- не отвечать на агрессию агрессией (это принизит достоинство педагога в первую очередь), не затрагивать личности воспитанника, если дело касается только его конкретного действия или поступка. Давать не абстрактную, а конкретную оценку только его определенным действиям;
- дать себе и учащемуся право на ошибку, не забывая о том, что «не ошибается только тот, кто ничего не делает»;
- независимо от результатов разрешения противоречия постараться не разрушить отношения с учащимся;
- не бояться конфликтов, брать на себя инициативу их конструктивного разрешения.

Таким образом, задача педагогов и членов педагогического коллектива – предотвращать конфликты в рамках учебно-воспитательного процесса, для чего необходимо осознавать причины и условия их возникновения, а также регулярно оценивать состояние педагогической системы в целом.

I.3. Современные подходы в изучении проблемы управления педагогическими конфликтами

Как отмечалось нами выше, проблема педагогических конфликтов и вопросы управления ими достаточно продуктивно изучаются современными учеными.

За последнее десятилетие опубликован ряд работ, в которых анализируются различные теоретические аспекты проблемы управления конфликтами или описываются результаты исследований в производственных и научных коллективах, ученических группах, спортивных командах, выявляются причины конфликтов, предлагаются пути их преодоления.

На сегодняшний день можно привести данные, указывающие на то, что проблема управления конфликтным поведением педагогов актуальна и изучена кругом ученых-конфликтологов.

Обратимся к некоторым трудам, посвященным данному феномену.

С.С. Учадзе (2012), обращаясь к данной проблеме, определяет этапы проектирования педагогического управления конфликтами в муниципальном образовательном учреждении. Автор называет следующие этапы модели педагогического управления конфликтами [63]:

1. Первый этап – ориентировочно-исследовательский этап реализации педагогического управления конфликтами (построение ориентировочной основы деятельности педагогического управления конфликтами).
2. Второй – программно-целевой (анализ выявленных проблем и планирование форм и методов педагогического управления конфликтами).
3. Третий этап – исполнительный этап реализации разработанной антиконфликтной программы.
4. И, наконец, четвертый – структурно-аналитический этап модели (позволяющий осуществить аналитическую работу по сличению

задаваемых программным блоком целей управленческой деятельности и конечными результатами).

Следует отметить еще один этап, контрольно-оценочный, выделение которого в качестве отдельного этапа условно, поскольку контроль осуществляется на каждом из этапов действующей модели.

Следующим важным шагом в разработке теории управления конфликтами в образовательном учреждении, по мнению ученого, является построение комплексной технологии, благодаря которой педагог выступает как непосредственный субъект управления и может реализовать свои функции по антиконфликтной деятельности в полной мере.

Технология педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении, согласно С.С. Учадзе (2012), представляет собой совокупность внешних и внутренних действий педагога и учащихся, направленных на последовательное осуществление этапов педагогического управления конфликтами [63].

В структуру понятия «технология педагогического управления конфликтами» входят две составные части – технология обучения методам разрешения конфликтов и технология воспитания учащихся с целью формирования антиконфликтной направленности.

Таким образом, в трудах С.С. Учадзе (2012) представлена система принципов педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении, описаны этапы проектирования технологии педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении, предложена комплексная технология данного процесса [63].

Не менее интересна научная статья М.И. Гулаевой (2015), посвященная сущности процесса управления педагогическими конфликтами в образовательной организации. Кроме того, исследователь отмечает особенности форм педагогического управления, такие как [17]:

– прогнозирование (представление о возможном конфликте);

- предупреждение (недопущение возникновения конфликта);
- стимулирование (стимулирование конструктивных конфликтов, которые являются движущей силой прогрессивных преобразований);
- регулирование (педагогическое воздействие на конфликтную ситуацию с целью смягчения, ослабления);
- разрешение конфликта (завершающий этап, на котором происходит затухание конфликта).

Этой же научной проблеме посвящена работа С.В. Даниленко (2014). Однако исследователь концентрирует внимание на одной из форм педагогического управления – а именно на разрешении конфликтной ситуации, выделяя следующие этапы [18]:

- анализ данных о ситуации, выявление главных и сопутствующих противоречий, постановка воспитательной цели, выделение иерархии задач, определение действий;
- определение средств и путей разрешения ситуации с учетом возможных последствий на основе анализа взаимодействий педагог – студент, семья – студент, студент – коллектив группы;
- планирование хода педагогического воздействия с учетом возможных ответных действий учеников, родителей, других участников ситуации;
- анализ результатов;
- корректировка результатов педагогического воздействия;
- самооценка классного руководителя, мобилизация им своих духовных и умственных сил» [18].

По мнению исследователя, владение технологией разрешения конфликтных ситуаций и использование их позитивной роли в развитии личности открывают перед педагогом большие возможности использования этого феномена в воспитательном процессе, специально создавая данные ситуации в работе с учащимися.

Интересна работа Ю.Л. Астаховой (2013), в которой раскрываются причины возникновения межличностных конфликтов в педагогическом коллективе образовательного учреждения. К основным причинам педагогических конфликтов, по мнению исследователя, относятся [3]:

- высокие требования к учителю со стороны системы образования (профессиональная деятельность педагога требует больших интеллектуальных, эмоциональных и психических затрат);
- высокие требования к учителю предъявлены со стороны родителей (его роль в образовательном процессе);
- низкая культура общения учителей и т.д.

Кроме того, Ю.Л. Астахова (2013) выделяет формы управления конфликтами в педагогическом коллективе (заметим, они отличаются от тех, которые отмечены М.И. Гулаевой (2015)): прогнозирование конфликтов, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других, прекращение и подавление конфликтов, регулирование и разрешение [3,17].

Ученый отмечает, что целесообразно в педагогическом коллективе использовать систему внутриличностных методов управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения так, чтобы это не вызывало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих.

По мнению Ю.Л. Астаховой (2013), с целью предотвращения конфликтов в педагогической среде директору школы и его заместителям следует применять структурные методы управления конфликтами [3]:

- разъяснение требований к работе, четкое определение результатов, ожидаемых от конкретного педагога или педагогического коллектива в целом. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо понимали, чего от них ждут в конкретной ситуации;

- метод формирования координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, который основывается на правильном использовании формальной структуры учреждения, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства, когда подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться (т.е. предотвращает появления ситуации «лебедь, рак и щука»);
- грамотное использование системы вознаграждения (материальных и нематериальных), которые уменьшают возможность возникновения конфликтов» [3].

Однако исследователь отмечает, что выбор стиля поведения в конфликтах, а также применение соответственно с выбранным стилем поведения методов управления конфликтом зависит:

- от личностных особенностей конфликтующих сторон и свойственным им стилей поведения;
- от стиля поведения участников конфликта;
- от природы самого конфликта, его типа;
- от значимости конфликта для конфликтующих.

Без знания общего характера взаимоотношений между членами коллектива трудно говорить об эффективной работе по предупреждению конфликтов.

Отметим работу А.М. Магдеева и В.Р. Мухадинова (2012), которые, анализируя в своей работе проблему разрешения конфликтов в образовательных учреждениях, приходят к интересным выводам. Помимо традиционных способов методов управления педагогическими конфликтами (сотрудничество, компромисс, приспособление, уклонение, соперничество) можно использовать инновационные технологии. Так ученые предлагают современную методику разрешения конфликтов, апробированную на образовательном учреждении [43].

Сущность данного подхода состоит в организации в условиях любого учебного заведения службы примирения, или конфликтологической службы, основной задачей которой является разрешение педагогического конфликта (точнее, устранение причины его возникновения).

В качестве сотрудников данной службы могут выступать социальный педагог, психолог, представитель администрации (директор или его заместитель по учебно-воспитательной работе), наиболее авторитетный из педагогов и один учащийся старших классов. Кроме того, важно включить в службу применения конфликтолога, который профессионально занимается вопросами регулирования конфликтных ситуаций в межличностном общении. Именно этот человек может возглавить конфликтологическую службу и координировать все действия ее сотрудников.

Деятельность данной службы осуществляется согласно специально разработанным восстановительным программам, которые работают с различными по сложности случаями.

Многие ученые отмечают значимость роли учителя в возникновении и разрешении педагогических конфликтов. Именно эта проблема и обозначена в работах [54, 72].

Как отмечает Е.А. Селиванова (2012), эффективное управление конфликтом в педагогической сфере может быть гарантировано благодаря формированию высокого уровня профессионализма учителя, владению им искусством выхода из конфликтных ситуаций без потери собственного достоинства [57].

Н.У. Ярычев (2011), рассматривая вопросы предотвращения конфликтов как аспект профессиональной деятельности учителя, отмечает, что учитель должен не доводить дело до конфликтов, а владеть навыками их предупреждения, поскольку проблема взаимодействия субъектов педагогического процесса в последние годы приобретает особую остроту [75].

Таким образом, несмотря на то, что проблема управления конфликтным поведением педагогов достаточно изучена, именно вопросы, касающиеся совершенствования организации управления конфликтами в настоящее время недостаточно исследованы и соответственно требуют системного подхода в нахождении эффективных дидактических и воспитательных решений поставленных педагогических и социальных задач.

В современном образовательном процессе проблема конфликтологической культуры педагогов является актуальной. Следовательно, важнейшей чертой профессионализма педагогов как руководителей образовательного процесса на сегодняшний день становится конфликтологическая культура. Развитие конфликтологической культуры педагогов позволит точно разбираться в истинных причинах и движущих силах конфликтного противоборства, личностных особенностях конфликтующих сторон, их эмоциональных состояниях, планируемых стратегиях конфликтной деятельности и возможных приемах воздействия.

I.4. Способы и методы управления педагогическими конфликтами

Понимание сущности конфликтного противостояния позволяет осознанно им управлять с учетом стадии, которую конфликт проходит в своем развитии [2, 5, 19]:

1. Возникновение конфликтной ситуации. Это начальная стадия развития конфликта, которая характеризуется наличием противоречий в интересах двух или более сторон, но до открытого противостояния дело еще не доходит. Толчком для формирования конфликта могут стать как субъективные, так и объективные факторы: в первом случае конфликтная ситуация возникает помимо воли оппонентов, во втором случае ее провоцируют намеренно. Таким образом, основная особенность данного

этапа – возникновение предмета конфликта, или противоречия, для разрешения которого участники и вступают в борьбу друг с другом. Среди внешних признаков, свидетельствующих о зарождении конфликта, следует выделить напряжение отношений между будущими противниками и его эмоциональные проявления. В зависимости от складывающихся условий конфликтная ситуация может исчезнуть, перерасти в открытое противостояние или же стать причиной другого конфликта.

2. Возникновение инцидента. Причиной перехода на вторую ступень развития конфликта чаще всего становится событие – «детонатор взрыва» напряженной ситуации и столкновения противоборствующих сторон, то есть инцидент. Он может возникать целенаправленно или спонтанно, иметь реальную подоплеку или существовать исключительно в воображении участников конфликта. Переход от конфликтной ситуации к конфликтному взаимодействию начинается с действий инициатора – того, кто проявляет инициативу. В конфликте сторона-инициатор действий может рассматриваться как активная, а другая – как пассивная. В конфликтной ситуации стороны пытаются помешать друг другу в достижении определенных целей, противодействовать удовлетворению интересов противоположной стороны. Действия сторон проявляются в стремлении завладеть ресурсами противоположной стороны, повысить свой социальный статус, в посягательстве на собственность, на территорию. Конфликт может проявляться и в активных действиях сторон, направленных на изменение поведения соперника, его социальной позиции или статуса.

3. Кризис отношений. Здесь конфликтная ситуация под влиянием инцидента перерастает в открытый конфликт, который может развиваться не только в открытой, но и в скрытой форме. Открытый конфликт выражается в виде спора, ссоры, различных агрессивных проявлений и может привести к полному разрыву отношений. В случае скрытого конфликта его субъекты могут сохранять внешнюю видимость нормальных взаимоотношений при

интенсификации всевозможных скрытых способов негативного воздействия, например, сплетен, интриг, вовлечения третьих лиц и др.

4. Завершение конфликта. Данная стадия характеризуется разрешением конфликта, не всегда однозначным.

В психолого-педагогической литературе рассматриваются два наиболее распространенных способа решения конфликта [3]:

- жесткий (противостояние, нацеленное на подчинение оппонента);
- гибкий (переговоры с целью достижения компромисса или полного его разрешения).

Внутри каждой из этих групп и во взаимодействии групп или их отдельных представителей преимущественно выбирается жесткий (силовой) вариант, при котором разрешение конкретной проблемы – не главное: вопрос, который решается на самом деле: кто будет доминировать, владеть инициативой и диктовать свои условия? При этом успешное разрешение конфликта, на наш взгляд, требует учета интересов всех участников – не только непосредственных, но и тех лиц, чьи интересы могут быть затронуты данной ситуацией, и чья позиция может иметь влияние на исход конфликта (косвенные участники данного конфликта).

Управление конфликтами с целью его успешного разрешения является особым видом управления, которое содержательно может быть представлено двумя направлениями:

- работой по предупреждению (профилактике) конфликтов;
- работой по завершению существующих конфликтов.

Многие авторы (А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2013), В.И. Андреев, В.Н. Лозовцева, И.М. Вереникина, В.Г. Степанов, М.Г. Тайчинов, А.А. Ершов и др.) отмечают, что конфликт легче предотвратить, чем в дальнейшем, когда стороны перейдут к конфликтному поведению, управлять им.

К примеру, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2013) понимают проблему

предупреждения конфликтов как «профилактику, то есть создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, способных эффективно воспрепятствовать возникновению предконфликтных ситуаций и устранить максимально возможное число личностных причин для возникновения конфликтной ситуации» [2].

Основными методами предупреждения (профилактики) конфликтов выступают [16]:

- административные (решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.);
- информационные (ликвидация дефицита информации; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.);
- педагогические (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.);
- коммуникативные (методы продуктивного общения).

Второе направление в управлении конфликтами – завершение, к основным формам которого относят [16]:

- разрешение конфликта;
- урегулирование конфликта;
- устранение конфликта.

В самом общем смысле деятельность по разрешению конфликтов включает в себя [10]:

- анализ и выявление причин конфликта и его участников;
- принятие решения о вмешательстве в конфликт с учетом его исхода;
- реализацию принятого решения.

Суть разрешения конфликта состоит в воздействии на его причины и участников. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих

оппонентов (или хотя бы одного из них), позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к объекту конфликта или друг к другу.

В ходе разрешения конфликта анализируются [10]:

- источники конфликта – его исторические, экономические, социальные, национальные, конфессиональные предпосылки; субъективные или объективные переживания сторон, нравственные, гуманитарные аспекты; глубина конфликта: противоречие мнений, позиций или полная конфронтация;
- «биография» конфликта, то есть его история и фон, на котором он прогрессировал; нарастание конфликта, избранные способы «борьбы», кризисы и поворотные точки в его развитии; жертвы и иные последствия конфликта;
- стороны конфликта – личности, группы (зависимости от фактического числа реальных сил и участников определяется уровень сложности конфликта);
- позиции и отношения сторон – формальные и неформальные, общие и частные; взаимозависимости позиций разных участников и масштабов отношений; роли в конфликте различных группировок и личностей; характер личных отношений между оппонентами;
- отношение к конфликту: стремятся ли стороны разрешить конфликт; хотят решить его самостоятельно или рассчитывают на внешние факторы воздействия.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона (с согласия противоборствующих сторон либо без их согласия).

Устранение конфликта – это такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации,

которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт. Основная форма управления здесь – использование властных полномочий.

Итак, внутренняя логика социального конфликта заставляет его субъектов следовать определенному сценарию. Это не значит, что финал предопределен и любые позитивные усилия бесполезны. Каждый момент конфликта предусматривает несколько вариантов его дальнейшего развития. Выбор варианта всегда остается за участниками противоборства. Именно поэтому подход конфликтологов к проблеме управления конфликтом состоит в утверждении его управляемости. При этом конфликтные отношения в зависимости от характера управления могут либо вызвать дисфункциональность коллектива, либо способствовать развитию и повышению его эффективности.

Разрешение конфликта, по мнению ученых – педагогов, психологов, социологов, философов – приводит к развитию личности в целом, поскольку конфликтное противоречие, как и любое другое противоречие, является источником развития.

Поэтому в настоящее время широко обсуждается проблема формирования конфликтной культуры (конфликтной компетенции или конфликтологических способностей) современного педагога, в том числе путем регулирования его конфликтного поведения как деятельности, направленной на прямое или косвенное блокирование достижения целей противостоящей стороны (коллег, учащихся, их родителей) [4].

Установление адекватных и эффективных способов разрешения конфликтов всегда требует детального анализа объективных и субъективных факторов их возникновения. Здесь необходимо, прежде всего, дать ответ на вопрос, формируются (привносятся) ли конфликты извне (инициаторами являются лица, наделенные властными полномочиями), или же источником их внутренней локации являются студенты, администраторы или отдельные преподаватели? Практика показывает, что однозначно на него ответить

невозможно, но, как правило, проблемные ситуации возникают вследствие несовпадения картины мира и неправильно выстраиваемых взаимоотношений между преподавателями и отдельными студентами [4].

Как уже упоминалось ранее, каждый конфликт уникален и чаще всего он возникает на почве противоположно направленных ценностей, интересов, мотивов или мнений. Он может разразиться по поводу какого-либо предмета, неосторожно сказанного слова, искусственно заниженных баллов, невыполненных заданий или систематических прогулов занятий.

К факторам, усиливающим или ослабляющим конфликты, можно отнести такие, как сложный характер и взрывной темперамент человека, пол, возраст, реактивные реакции организма, его функциональное состояние и внутренние физиологические раздражители, оказывающие давление на психику в данный момент.

К сожалению, в системе российского образования наблюдается дефицит специалистов, способных компетентно разрешать конфликты и конфликтные ситуации. Нерешенные или не полностью решенные проблемы в конечном итоге перерастают в затяжные баталии и «военные действия», которые замалчиваются или трансформируются таким образом, что их разрешение становится возможным исключительно посредством вышестоящих организаций, а иногда даже прокуратуры и полиции. Выявление источников социальной напряженности в педагогическом коллективе позволит снизить временные затраты на их урегулирование и уменьшить вероятность возникновения рецидивов. В нашем сознании конфликт, с одной стороны, ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами и враждебностью. С другой – является отправной точкой для саморазвития, поскольку в противоречивости конфликтных ситуаций заложены и позитивные моменты, связанные с более рациональным осмыслением проблем и разногласий. Современная школа с ее неактуализированной в течение многих лет потребностью преподавателя в

социальном признании и уважении, относительно невысокой зарплатой, девальвацией образования и потребительским отношением к педагогическому труду стала восприниматься в качественно ином смысле, и для некоторых преподавателей конфликты со студентами являются средством самоутверждения [3].

Однако еще раз подчеркнем, что конфликты необходимо учиться решать на начальной стадии их возникновения, не доводя до перехода в деструктивную стадию, тем более что негативный эмоциональный опыт запоминается намного лучше, чем какие-либо другие события.

Для решения данной задачи преподавателю рекомендуется изучить психологию личности, группы и общения. На основе этих знаний он сможет лучше познать себя, составить свой психологический портрет, изучить и понять психологические особенности студентов и студенческой группы, совершенствовать педагогическое общение.

При этом важно помнить, что ни один стиль взаимодействия не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях. Работа с конфликтом предполагает активизацию личностных ресурсов и зон ответственности. Позитивные отношения и максимально уютно оформленные помещения в учебном заведении, гибкое расписание занятий не менее важны, чем хорошая успеваемость или тотальный контроль над учащимися и преподавателями. Невозможно эффективно исправлять (направлять) поведение первых без коррекции поведения вторых. У педагогов и их воспитанников должна быть общая цель, направленная на улучшение психологического микроклимата в школе. Для ее реализации в первую очередь необходимо обучить преподавателей работать по-новому, поскольку именно они являются примером для подражания.

Так, например, педагогам следует помнить, что предотвращение инцидента возможно в случае устранения реального объекта противоречия. Для этого целесообразно привлечь в качестве эксперта незаинтересованное

лицо или способствовать тому, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Подавление конфликта должно быть направлено на уменьшение числа конфликтующих, применение системы заранее разработанных правил и норм, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными по отношению друг к другу сторонами, а также на то, чтобы создать и поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют взаимодействию потенциальных субъектов конфликта.

В то же время отсрочка конфликта – лишь временная мера, которая помогает ослабить эмоциональные проявления в конфликте, изменить представления конфликтующих об оппоненте, о конфликтной ситуации, снизить значимость объекта конфликта в воображении конфликтующих.

При возникновении конфликтной ситуации педагогу важно при разговоре с противостоящей стороной сохранять спокойный тон, быть терпимым, проявлять сочувствие, соучастие, поддерживать обратную связь, быть лаконичным, немногословным, при обращении строить фразы так, чтобы они вызывали нейтральную или позитивную реакцию со стороны учащегося.

В настоящее время объектом педагогического воздействия в основном являются ученики, а конфликтные педагоги остаются вне поля зрения специалистов. Только в случаях рукоприкладства, публичного оскорбления данная проблема широко обсуждается в обществе, но, кроме обсуждения, ничего серьезного не происходит.

Менталитет российского педагога меняется крайне медленно, а эффективная работа с конфликтами в современной системе образования требует специальной медиативной подготовки, организации рефлексивной деятельности, педагогических консилиумов по обсуждению коммуникативной этики преподавателя, умения слушать и слышать обучающихся.

Умение грамотно и конструктивно разрешать конфликтные ситуации может и должно стать одной из ведущих компетенций современных педагогов, работающих в сфере образования. Современное поколение нуждается в новых ценностях и компетенциях. Толерантность и бесконфликтность не появляются из воздуха, они формируются целенаправленно и являются одними из направлений профилактики асоциального поведения личности [3].

Итак, остановимся и более подробно рассмотрим способы и методы управления педагогическими конфликтами.

Способы разрешения конфликта, особенно если он не зашел далеко, известны и доступны каждому – это нежность, юмор и шутка. В более сложных ситуациях учителя прибегают к компромиссу, делая уступки друг другу, или сами проводят анализ, стремясь разобраться в себе и своих поступках, и только в исключительных случаях используют принуждение и временное расставание. Педагог не имеет права пойти на создание конфликта, если он не владеет технологией разрешения конфликта.

Конфликт создается в тот момент или доводится до такого уровня, когда возникает обоюдная потребность в его разрешении. Большинство конфликтных ситуаций, участниками которых являются педагог и учащийся, характеризуется несовпадением, а иногда и прямой противоположностью их позиций в отношении учебы и правил поведения в школе. Недисциплинированность, расхлябанность, несерьезное отношение к учебе того или иного ученика и излишняя авторитарность, нетерпимость учителя – основные причины острых межличностных столкновений. Однако своевременный пересмотр ими своих позиций может устранить конфликтную ситуацию и не позволить ей перерасти в открытый межличностный конфликт.

Многообразие возможных конфликтных ситуаций в классе и способов конфликтного взаимодействия требует от педагога поиска оптимальных

путей разрешения конфликта. Своевременность и успешность его разрешения являются условием того, что деловой конфликт не переходит в личностный.

Продуктивное разрешение конфликта может быть только в том случае, если педагог осуществляет тщательный анализ причин, мотивов, приведших к создавшейся ситуации, целей, вероятных исходов конкретного межличностного столкновения, участником которого он оказался. Способность педагога быть при этом объективным является показателем не только его профессионализма, но и ценностного отношения к ученикам [16].

Наиболее эффективным способом разрешения конфликтов являются переговоры.

Конструктивные возможности переговоров и посредничества крайне высоки. Одним из существенных плюсов данного метода является то, что его применение возможно как при вертикальных конфликтах («вертикальные переговоры»: преподаватель – группа учащихся; учащиеся – администрация школы), так и при горизонтальных («горизонтальные переговоры»: группа учащихся – группа учащихся). В случае особой остроты конфликтной ситуации или невозможности провести переговоры своими силами как дополнение к методу переговоров используется технология посредничества.

В процедуре посредничества задействуется независимая нейтральная третья сторона, посредник, который содействует в переговорах между сторонами в неформальной обстановке и помогает им найти приемлемое соглашение и достигнуть его. Основными принципами посредничества являются:

- нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне);
- беспричастность (не заинтересованность в выигрыше одной из сторон).

«Посредник не берет ответственность за решения, к которым придут стороны, его функция – организация процесса переговоров» [16].

Однако есть и дисфункциональные последствия переговорного процесса. Метод переговоров эффективен в рамках определенного коридора, выходя за который переговорный процесс теряет свою эффективность как метод разрешения конфликта и становится способом поддержания конфликтной ситуации.

У переговоров есть своя сфера позитивного действия, но они не всегда являются оптимальным способом разрешения конфликта. «Затягивание переговоров, выигрыш времени для концентрации ресурсов, маскировка переговорами деструктивных действий, дезинформация оппонента на переговорах – это негативные моменты переговорного процесса» [16].

Таким образом, можно сделать вывод: эффективная стратегия переговоров – это, прежде всего, стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов и умение их сочетать, таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. В реальной жизни преподавателям зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом.

Рассматривая основные методы разрешения конфликтных ситуаций, можно сказать, что «они делятся на две группы:

- негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой;
- позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта – разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества» [2].

Различие негативных и позитивных методов условно, они нередко дополняют друг друга.

Выбор методов разрешения конфликтной ситуации определяет стратегию поведения в конфликте. Преподаватель может избрать тактику ухода от конфликта, сглаживания его, компромиссного решения,

принуждения или неприятия чужой позиции. Основным способом применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения.

Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций.

Основным звеном при разрешении педагогической ситуации считается проведение ее психологического анализа. В этом случае учитель может раскрыть причины ситуации, не допустить ее перехода в длительный конфликт, т.е. в какой-то мере научиться владеть ситуацией, используя ее познавательные и воспитательные функции.

Однако не следует считать, что психологический анализ разрешит все проблемы во взаимоотношениях. Его проведение лишь снизит число ошибок, которые допускают учителя, немедленно применяя меры воздействия на ученика в ходе возникшей ситуации. Такой анализ является лишь основой для выработки самостоятельных решений.

Основной целью психологического анализа ситуации является создание достаточной информационной основы для принятия психологически обоснованного решения возникшей ситуации. Торопливая реакция учителя, как правило, вызывает импульсивный ответ ученика, приводит к обмену «словесными ударами», и ситуация становится конфликтной.

Другой, не менее значимой целью такого анализа является переключение внимания с возмущения поступком ученика на его личность и ее проявление в деятельности, поступках и отношениях.

Анализ помогает учителю избежать субъективизма в оценке поведения учеников. При разборе поступка, оценке поведения часто виноватым оказывается ученик, кто менее симпатичен учителю, а поэтому учителя удивительно хорошо помнят даже мелкие нарушения дисциплины этими

учениками. Такая позиция учителя приводит к тому, что он подменяет объективное изучение личностных качеств ученика перечнем тех проступков, в которых он был замечен раньше: у хорошего ученика вспоминаются хорошие поступки и мало придается значения плохим, а «трудный» ученик остается виновным.

Психологический анализ дает возможность увидеть положительное в поступках «плохого» ученика и «пакость» в поведении образцового и тем самым правильно разрешить ситуацию.

«Грамотно проведенный психологический анализ поможет учителю найти не только варианты разрешения, но и возможные пути предупреждения или погашения конфликта» [12].

Существуют также и игровые методы разрешения конфликтов.

Например, метод интроспекции, который заключается в том, что человек ставит себя на место другого, а затем в своем воображении воспроизводит мысли и чувства которые, по его мнению, этот другой испытывает в данной ситуации.

Другой, не менее эффективный игровой метод разрешения конфликта, метод эмпатии. Данный метод основан на технике вникания переживания другого человека. Если он эмоционален, склонен к интуитивному мышлению, то этот метод будет полезен. Важно помнить, что метод дает возможность достичь высоких результатов.

Следующий метод – метод логического анализа, который подходит для тех, кто рационален, кто опирается на мышление. Чтобы понять партнера по взаимодействию такой человек выстраивает систему интеллектуальных представлений о нем и о ситуации, в которой находится собеседник.

Следует отметить, что хотя навыки по разрешению конфликтов вовсе не гарантируют полного их разрешения во всех случаях, они могут предоставить новые возможности для расширения знаний о себе самом и других [12].

Итак, управление конфликтным поведением педагогов представляет собой деятельность, направленную на позитивное изменение отношений участников конфликтного взаимодействия путем реализации соответствующих методов, принципов и управленческих функций. Цель управления конфликтами – позитивное изменение межличностных отношений участников конфликтного взаимодействия, ведущее к устранению или минимизацию породивших конфликты причин, коррекции поведения участников конфликта и формированию антиконфликтной направленности педагогов.

Вывод по I главе

Проблема конфликта в жизнедеятельности человека – одна из важнейших в системе гуманитарных наук.

Конфликт представляет собой наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Педагогический конфликт как разновидность социальных конфликтов анализируется в средовом аспекте: сферой его протекания является образовательная среда, образовательный процесс.

Отсюда проблема взаимодействия участников педагогического процесса приобретает все большую остроту в современной школе.

Сегодня педагог должен обладать компетенциями, которые позволят предупреждать и разрешать конфликтные ситуации в образовательном пространстве. Педагогу необходимо знать и отслеживать сигналы, свидетельствующие о зарождении конфликта.

Управление конфликтами с целью его успешного разрешения является особым видом управления, которое содержательно может быть представлено двумя направлениями: работой по предупреждению (профилактике)

конфликтов; работой по завершению существующих конфликтов.

Таким образом, задача педагогов и членов педагогического коллектива – предотвращать конфликты в рамках учебно-воспитательного процесса, для чего необходимо осознавать причины и условия их возникновения, а также регулярно оценивать состояние педагогической системы в целом.

ГЛАВА II. Экспериментальная работа по управлению конфликтным поведением педагогов

II.1. Организация и методы исследования

Как уже отмечалось нами выше, проблема педагогических конфликтов и конфликтного поведения педагогов, а также их разрешения находится в центре внимания исследователей различных областей знания. Не является исключением область педагогической науки в целом и сфера менеджмента образования как одно из ее направлений.

Вопросы, связанные с изучением конфликтного поведения педагогов и определением наиболее эффективных способов управления им, на сегодняшний день находят свое отражение и в практической деятельности административных служб образовательных учреждений, стремящихся опеспечить бесконфликтную среду взаимодействия в педагогическом коллективе.

Цель нашего **исследования** заключалась в изучении особенностей конфликтного поведения и процесса управления им у педагогов.

Исследование проводилось на **базе** МБОУ «Верх-Катунская СОШ» Бийского района Алтайского края. В исследовании приняли 43 педагога.

Нами были определены **этапы экспериментального исследования**:

- 1) *констатирующий этап* – изучение особенностей проявления конфликтного поведения педагогов;
- 2) *формирующий этап* – составление и реализация программы комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов;

3) *контрольный этап* – определение эффективности программы в управлении конфликтным поведением и снижении предрасположенности к нему у педагогов.

Констатирующий этап

Изучение особенностей проявления конфликтного поведения педагогов осуществлялось с помощью:

1. **теста-опросника К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях»** (адаптация Н.В. Гришиной) (приложение 1).

Цель теста-опросника: выявление стиля поведения в конфликте.

К. Томас концентрирует внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение?

Таким образом, тест-опросник К. Томаса не только показывает типичную реакцию на конфликт, но и объясняет, насколько она эффективна и целесообразна, а также дает информацию о других способах разрешения конфликтной ситуации.

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

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

– *соперничество (конкуренция)* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

- *приспособление*, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- *компромисс*;
- *избегание*, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- *сотрудничество*, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон (Л.Ф. Бурлачук, 2011).

Порядок исследования: опросник состоит из 12 суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации, которые в различных сочетаниях сгруппированы в 30 пар. Респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Тест возможно использовать в групповом варианте как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени - не более 15-20 мин.

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

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

На основе полученных данных были выстроены графики, демонстрирующие степень выраженности способов регулирования конфликтного поведения (способов проявления в конфликтной ситуации).

2. тестов «Конфликтная ли Вы личность?» Л.А. Богатовой (приложение 2) и теста «Конфликтны ли вы?» (приложение 3.)

Цель тестов: определение степени конфликтности личности.

Инструкция: «В каждом вопросе выберите по одному ответу, наиболее соответствующему Вашему поведению».

На основе оценки полученных результатов (по сумме совпадений по каждому из вопросов) **определяется уровень конфликтности:**

- *низкий уровень* – отсутствие конфликтности (уход от конфликтов и споров);
- *средний уровень* – конфликтность проявляется лишь тогда, когда нет другого выхода, но в корректных рамках;
- *высокий уровень* – выраженная конфликтность (проявление грубости и несдержанности).

На основе полученных данных и соотнесении результатов методик нами были построены диаграммы, отражающие уровень конфликтности в выборке педагогов.

Формирующий этап

На данном этапе исследования составлялась и реализовывалась программа комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов; а также давалось ее методическое обоснование (**приложение 4**).

Контрольный этап

После реализации программы осуществлялась повторная диагностика особенностей проявления конфликтного поведения с целью определения эффективности программы комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов.

Результаты сравнительного анализа наглядно представлялись в виде графиков, демонстрирующих изменения в степени выраженности способов

регулирования конфликтного поведения (способов проявления в конфликтной ситуации) и уровней конфликтности педагогов.

Количественные данные, представленные графически на рисунках, сопровождаются качественной интерпретацией результатов исследования.

II.2. Особенности проявления конфликтного поведения педагогов (констатирующий этап)

Как уже отмечалось выше, для выявления особенностей конфликтного поведения использовался тест-опросник К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной). После выполнения педагогами школы данной методики были обработаны результаты по определению стиля поведения в конфликтной ситуации педагогов, которые графически представлены на рисунке 1.

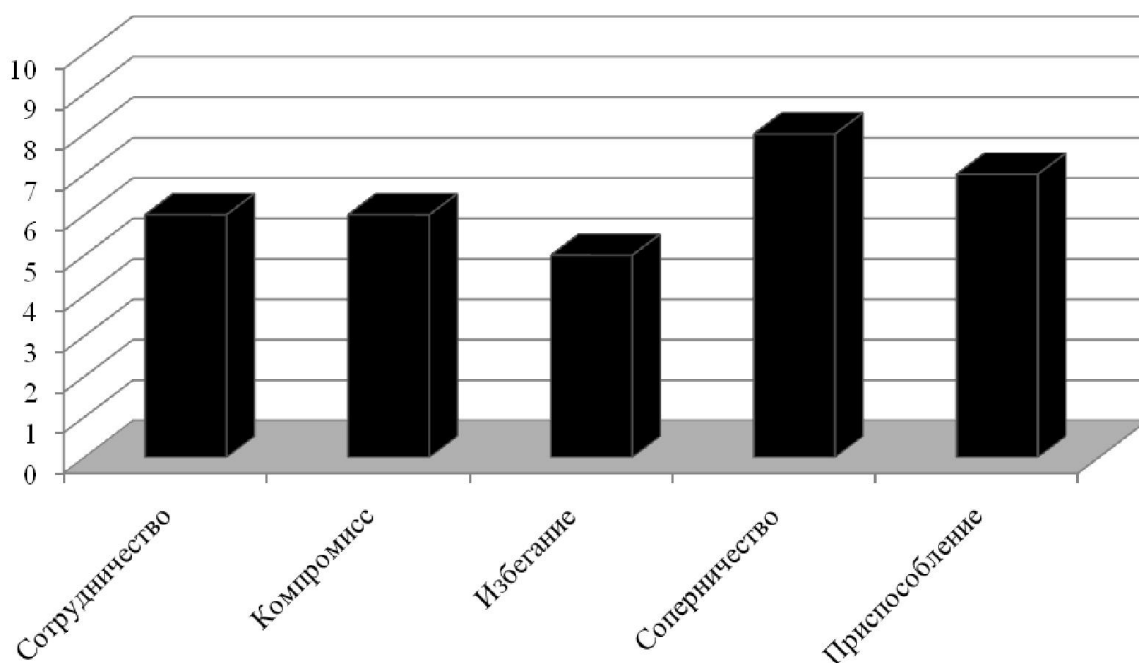


Рисунок 1. Графическое изображение выраженности у педагогов показателей стиля поведения в конфликтной ситуации (методика К. Томаса) на констатирующем этапе (N=43)

Из рисунка видно, что наиболее активно демонстрируют педагоги стиль соперничества, как правило, такие педагоги озабочены отношением к себе со стороны окружающих и стремятся во всех ситуациях выглядеть победителями, но к окружающему их обществу чаще относятся жестоко и враждебно. Этот стиль поведения характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств, для достижения поставленных целей. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д.

Тенденция уйти от конфликта присутствует у педагогов и в стиле приспособления. Это говорит о том, что почти у коллектива направленность на личные интересы низкая. Главным минусом этой стратегии является то, что не происходит серьезного обсуждения проблем, не затрагиваются главные спорные вопросы. В результате индивид не удовлетворяет определенные потребности, что ведет к назреванию внутреннего конфликта.

Часть педагогов, как показывает рисунок, выбирают стиль сотрудничества – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах.

Следует отметить, что в меньшей степени педагоги отдают предпочтение стилю компромисс, который заключается в том, что выбранное поведение учитывает интересы всех сторон, принимающих участие в конфликте, что стороны не желают портить межличностные отношения и пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки.

Стратегию избегания также выбрала незначительная часть педагогов. Это люди, которые отнимают у себя возможность влиять на развитие

ситуации, воздерживаются от высказывания своей позиции, уклоняются от спора, уходят от ответственности за решения. Происходит это, возможно, в силу нехватки власти для решения конфликта в свою пользу, что может привести к затаенному гневу, обиде.

Из рисунка видно, что большинство педагогов используют четыре стиля: соперничество, сотрудничество, компромисс и приспособление, менее всего прибегают к стилю избегание. Однако, для педагогов степень выраженности отдельных стилей реагирования в конфликте различна.

Также нами были проведены тесты **«Конфликтная ли Вы личность?»** Л.А. Богатовой и **«Конфликтны ли вы?»**

Сопоставительный анализ данных по двум тестам показал одинаковые уровни конфликтности, характерные педагогам (**рисунок 2**).

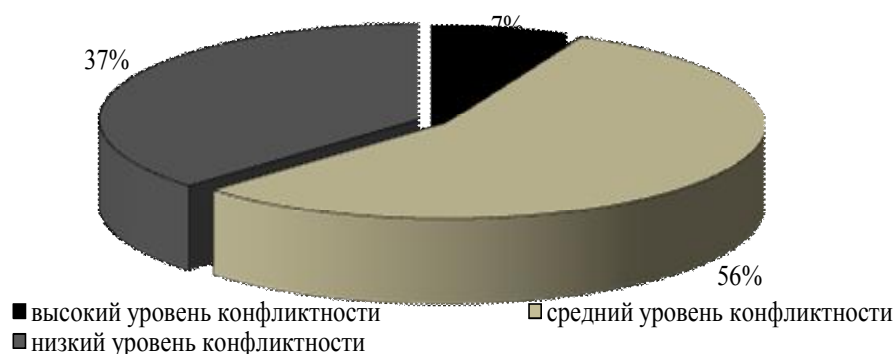


Рисунок 2. Диаграмма распределения педагогов в зависимости от уровня конфликтности (тесты «Конфликтная ли Вы личность?», «Конфликтны ли вы?») на констатирующем этапе (N=43)

Представленные на рисунке данные указывают на то, что 56% (24 чел.) педагогов, относятся к среднему уровню конфликтности, что характеризует эту группу как людей, которые соглашаются всегда и во всем. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону от решения возникающих в коллективе проблем невольно делают их косвенными виновниками конфликтных осложнений.

Как мы видим, 37% (16 чел.) педагогического коллектива имеют низкий уровень конфликтности, что характеризует их, как педагогов вполне

уживчивыми, общительными, покладистыми, способными противостоять обострению отношений в коллективе.

Однако 7% (3 чел.) их общей выборки педагогов имеют все-таки высокий уровень выраженности конфликтности, эти люди, несдержанны и грубы, подчас идут на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Они любят критиковать других, но если слышат замечания в свой адрес, может, пойдя сразу, же на конфликт.

Таким образом, данные эмпирического исследования указывают на склонность педагогов к конфликтному поведению, которая у них имеет определенные особенности в зависимости от выбираемого стиля реагирования в конфликтной ситуации и отнесения к определенному уровню конфликтности.

Данный факт позволяет нам говорить о перспективности работы по управлению конфликтным поведением педагогов, урегулированием конфликтных ситуаций в педагогических коллективах, а также обеспечением конструктивного взаимодействия посредством снижения предрасположенности к нему у педагогов.

II.3. Описание программы управления конфликтным поведением педагогов (формирующий этап)

Конфликт представляет собой наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, осознать ошибки может стать основанием непрерывной напряженности. Конечно, следует помнить, что конфликт нужно понимать и уметь им управлять до того, как он станет до такой степени сильным, что обретет деструктивные

свойства. Конфликт является сигнал того, что что-то произошло в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные расхождения.

Однако сам по себе конфликт не является трагедией, он имеет право на существование. Внутри любой кооперации людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. В любом коллективе, в том числе и педагогическом, возникают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность сотрудников.

Несмотря на то, что у многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, все же каждый из нас имеет определенные навыки выхода из конфликтных ситуаций, так как каждый день сталкиваемся с ними в той или иной мере.

Люди в определенной степени способны управлять конфликтами, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом, исключением не являются и педагогические работники.

При этом стоит подчеркнуть, что умение управлять конфликтами является, в первую очередь, важнейшим профессиональным качеством руководителя, без которого невозможно эффективное осуществление им своих функций по обеспечению конструктивного взаимодействия в коллективе педагогов.

Цель программы: управление конфликтным поведением и снижение предрасположенности к нему у педагогов.

Задачи программы:

- 1) сформировать у педагогов систему знаний о конфликтах и возможностях работы с ними (управление и разрешение конфликтных ситуаций);
- 2) отработать на практике ключевые техники предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций;

- 3) обучить приёмам адекватного реагирования и навыкам саморегуляции в конфликтных ситуациях.

Принципы реализации программы:

- 1) связи теории с практикой (средством извлечения знаний является собственная деятельность участников, предметом обсуждения являются наглядные факты – примеры из реальной жизни);
- 2) активности (максимальный уровень включенности каждого участника);
- 3) принцип активной исследовательской позиции (каждое упражнение и задание – повод для анализа действий и переживаний каждого участника);
- 4) системности (взаимосвязанность развития различных сторон личности);
- 5) интеграции (взаимодействие нескольких видов деятельности).

Теоретико-методическая основа программы. Программа управления конфликтным поведением педагогов базируется на теоретических положениях А. Файоля, который рассматривая управление как процесс, имеющий место во всех без исключения организациях вне зависимости от их характера и размера, выделяет административные функции управления и принципы, которые должны воплощаться в работе управленцев [23].

К административным функциям управления А. Файоль относит:

- планирование (предвидение) – определение целей, поиск путей их достижения, составление программы действия (плана) для координации работы по определенному направлению;
- организация – определение объема работы, способов её выполнения и распределение полномочий и ответственности;
- распорядительство (командование) – оперативное руководство спланированных мероприятий (предъявление руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими своих обязанностей);
- координация – согласование и упорядочение деятельности отдельных сотрудников во избежание дублирования деятельности;

- контроль – отслеживание хода выполнения работы и оценка ее эффективности в соответствии с утвержденным планом (проверка исполнения заданий подчиненными) [23].

Из общего числа принципов, которые должны воплощаться в работе руководящего звена по управлению организацией в целом, нами были определены пять, которые соотносятся непосредственно с административными функциями и соответствуют особенностям направления работы по управлению конфликтным поведением педагогов (таблица 1).

Таблица 1

**Соотношение функций и принципов
управления конфликтным поведением педагогов**

функция управления	принцип управления
планирование	единство направления <i>(деятельность по одному из направлений находится под руководством одного человека и определяется одним планом)</i>
организация	полномочия <i>(право принимать решения, давать распоряжения и требовать их исполнения)</i>
распорядительство	централизация <i>(решение принимается администрацией организации, а его исполнение осуществляется подчиненными)</i>
координация	разделение труда <i>(обязанности и задачи отдельного исполнителя сводятся к минимуму за счет узкой специализации)</i>
контроль	дисциплина <i>(контроль необходим для обеспечения порядка и эффективности работы по определенному направлению)</i>

Планирование работы и непосредственная реализация программы по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов выстраивалось с учетом обозначенных выше функций и принципов управления посредством организации комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения.

Распределение полномочий и обязанностей представителей данных служб представлено в **таблице 2**.

Таблица 2

**Планирование работы
по управлению конфликтным поведением педагогов
в соответствии с функциями и принципами управления**

функция / принцип управления	общий план реализации программы	ответственные
планирование / единство направления	1. Принятие административного решения о необходимости планирования работы по управлению конфликтным поведением педагогов. 2. Общее планирование работы (определение перечня мероприятий) по управлению конфликтным поведением педагогов.	директор школы, зам. директора по УВР директор школы, зам. директора по УВР
организация / полномочия	1. Распределение полномочий и назначение ответственных в соответствии с перечнем мероприятий общего плана.	директор школы, зам. директора по УВР
распорядительство / централизация	1. Общее руководство реализацией программы (предъявление требований к ответственным за отдельные мероприятия). 2. Планирование работы по реализации мероприятий непосредственными исполнителями.	директор школы зам. директора по УВР, социальный педагог, педагог-психолог
координация / разделение труда	1. Реализация мероприятий непосредственными исполнителями (согласование и упорядочение их деятельности).	зам. директора по УВР, социальный педагог, педагог-психолог
контроль / дисциплина	1. Оценка эффективности работы в соответствии с утвержденным планом (проверка исполнения заданий подчиненными в соответствии с принятым планом).	директор школы, зам. директора по УВР

Средства реализации программы: бинарные лекции (изложение материала по проблеме конфликтного поведения разными специалистами) и социально-психологический тренинг (групповое обучение навыкам бесконфликтного поведения).

Форма и условия реализации программы: групповая. Общее количество участников программы (бинарных лекций как просветительских мероприятий) – 43. Оптимальное количество участников тренинговых занятий: 3 группы по 11 человек и 1 группа – 10 человек.

Сроки реализации программы: Программа рассчитана на 12 недель (с учетом занятости педагогов). Занятия проходят 1 раз в неделю с каждой из групп, продолжительность одного занятия – 2 академических часа.

Ожидаемые результаты программы:

- 1) усвоение знаний о конфликтах и возможностях работы с ними;
- 2) освоение техник предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций;
- 3) освоение приёмов адекватного реагирования и навыков саморегуляции в конфликтных ситуациях.

Тематическое планирование программы:

№ п/п	мероприятие / ответственный	Цель
1.	Бинарная лекция «Конфликтное поведение педагогов»: – «Понятие о конфликте и конфликтном поведении педагогов» (зам. директора по УВР); – «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» (социальный педагог); – «Методы управления педагогическими конфликтами» (педагог-психолог).	Сформировать у педагогов систему знаний о конфликтах и возможностях работы с ними.
2.	Социально-психологический тренинг «Предотвращение конфликтов в педагогическом коллективе»: – «Профилактика конфликтных ситуаций» (социальный педагог); – «Эффективное разрешение конфликтных ситуаций» (педагог-психолог).	Сформировать навыки конструктивного поведения в конфликтных ситуациях

Детально содержание программы управления конфликтным поведением и снижения предрасположенности к нему у педагогов представлено в **приложении 4**.

II.4. Определение эффективности программы управления конфликтным поведением педагогов (контрольный этап)

Основная цель контрольного этапа исследования состояла в определении эффективности программы в управлении конфликтным поведением и снижении предрасположенности к нему у педагогов.

Нами была осуществлена повторная диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению по тесту-опроснику К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной), результаты которой представлены на рисунке 3.

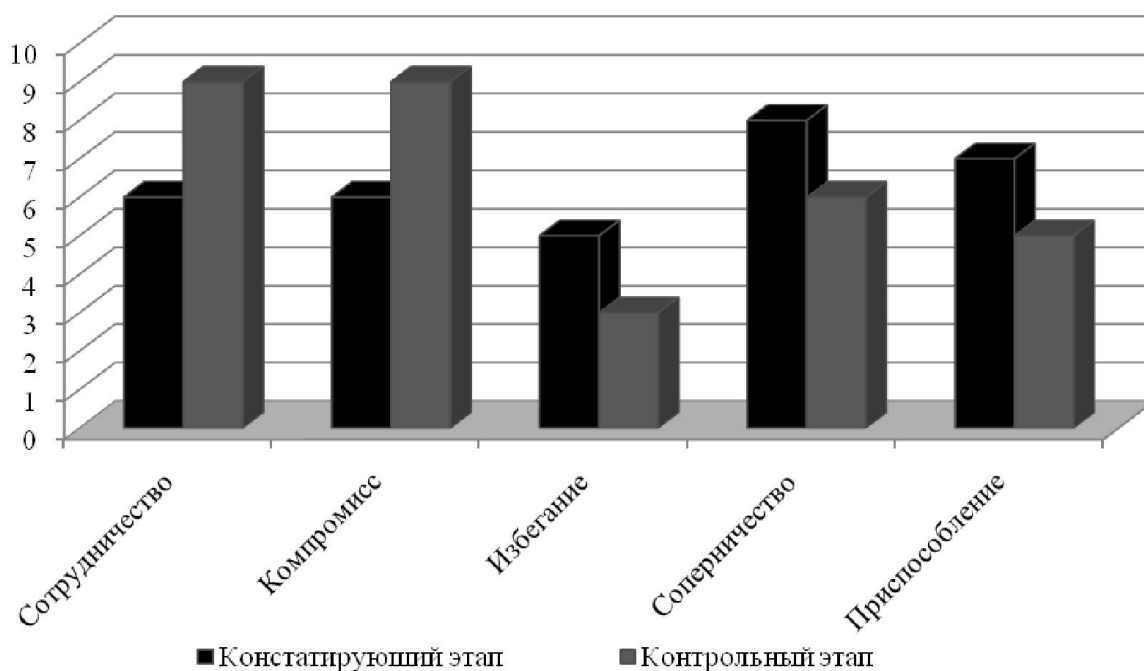


Рисунок 3. Сравнительное графическое изображение выраженности у педагогов показателей стиля поведения в конфликтной ситуации (методика К. Томаса) (N=43)

Из рисунка 3 видно, что на констатирующем этапе большинство педагогов в конфликтной ситуации выбирали стиль реагирования приспособление и соперничество. После реализации программы педагоги стали предпочитать стили реагирования компромисс и сотрудничество. В то

время как уровень педагогов предпочитающих в конфликтной ситуации использовать стиль реагирования соперничество снизился.

Так же, были проведены повторные диагностики по тестам «Конфликтная ли Вы личность?» Л.А. Богатовой и «Конфликтны ли вы?», показавшие следующие результаты, представленные на рисунке 4.

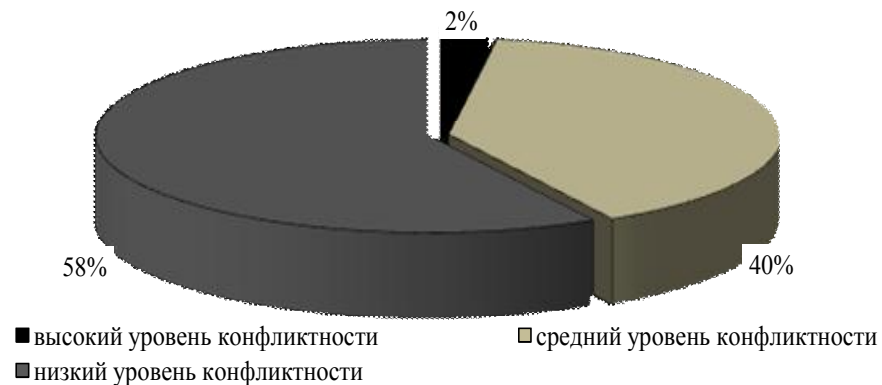


Рисунок 4. Диаграмма распределения педагогов в зависимости от уровня конфликтности (тесты «Конфликтная ли Вы личность?», «Конфликтны ли вы?») на контрольном этапе (N=43)

Как видно из рисунка 4, на этапе контроля 58% (25 чел.) педагогам стал свойственен низкий уровень конфликтности (они стараются противостоять обострению отношений в коллективе), 40% (17 чел.) – средний уровень (педагоги стремятся уходить от конфликтов, но невольно становятся их косвенными участниками). У 2% (1 чел.) остался высокий уровень конфликтности, эта часть педагогов продолжают идти на конфликт «из-за принципа», дают волю эмоциям и испытывают при этом удовлетворение.

Сравнительные данные констатирующего и контрольного этапов эксперимента по выраженности уровней конфликтности у педагогов представлены на рисунке 5.

Рисунок наглядно показывает, что в общей выборке педагогов высокий уровень конфликтности снизился с 7% (3 чел.) до 2% (1 чел.), снижение среднего уровня произошло с 56% (24 чел.) до 40% (17 чел.), в то время как низкий уровень конфликтности повысился с 37% (16 чел.) до 58% (25 чел.).

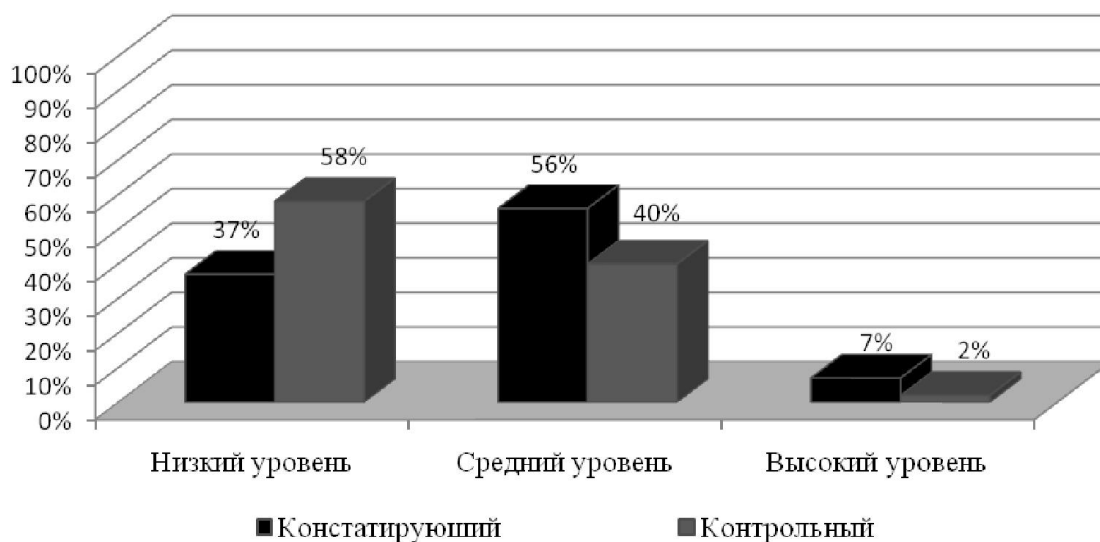


Рисунок 5. Сравнительное изображение распределения педагогов в зависимости от уровня конфликтности (тесты «Конфликтная ли Вы личность?», «Конфликтны ли вы?») (N=43)

После реализации программы мы наблюдаем спад высокого и низкого уровней конфликтности и, соответственно, повышение низкого уровня, указывающих на то, что в целом педагоги стали в меньшей степени реагировать на конфликтные ситуации и участвовать в самих конфликтах, стараясь сглаживать «острые углы» в общении и взаимодействии с коллегами.

Таким образом, после реализации программы педагоги стали более адекватно реагировать в конфликтных ситуациях, овладели навыками саморегуляции, психологическими приёмами и навыками бесконфликтного общения. В связи с проведенной программой, в школе увеличилось количество педагогов с бесконфликтным поведением, они предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации путем компромисса или сотрудничества, этим они предотвращают дальнейшее развитие конфликта.

Вывод по II главе

Проведенная нами эмпирическая часть исследования позволила увидеть предрасположенность педагогов к конфликтному поведению, которая обнаруживает себя в выборе определенных стилей реагирования в конфликте и проявлении уровней конфликтности педагогов.

Так на констатирующем этапе исследования в качестве преобладающих стилей поведения педагогов в конфликтных ситуациях были определены соперничество и приспособление. Также для значительной части общей выборки педагогов свойственны высокий и средний уровни конфликтности.

Данный факт послужил основанием для принятия управленческого решения по организации работы, направленной на устранение проблемы конфликтного поведения педагогов.

С этой целью нами была составлена и реализована программа комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов. Программа включала в себя просветительскую работу посредством проведения для педагогов бинарных лекций по проблеме педагогических конфликтов. Кроме того в структуру программы вошел комплекс тренинговых занятий по формированию у педагогов навыков бесконфликтного поведения.

Результаты контрольного этапа показали снижение у педагогов предрасположенности к конфликтному поведению, это позволило нам подтвердить предположение о том, что организация комплексного конструктивного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения способствует эффективности процесса управления конфликтным поведением педагогов.

Заключение

Проблема конфликта в жизнедеятельности человека одна из важнейших в системе гуманитарных наук.

Конфликт представляет собой наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, осознать ошибки может стать основанием непрерывной напряженности. Конечно, следует помнить, что конфликт нужно понимать и уметь им управлять до того, как он станет до такой степени сильным, что обретет деструктивные свойства. Конфликт — это сигнал того, что что-то произошло в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные расхождения.

Однако – конфликт не трагедия, он имеет право на существование. Внутри любой кооперации людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. В любом коллективе, в том числе и педагогическом, возникают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность сотрудников.

Несмотря на то, что у многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, все же каждый из нас имеет определенные навыки выхода из конфликтных ситуаций, так как каждый день сталкиваемся с ними в той или иной мере. Люди в определенной степени способны управлять конфликтами, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом, исключением не являются и педагогические работники.

При этом стоит подчеркнуть, что умение управлять конфликтами является, в первую очередь, важнейшим профессиональным качеством

руководителя, без которого невозможно эффективное осуществление им своих функций.

Исходя из обозначенных выше суждений, была определена *цель* нашего *исследования*, заключающаяся в изучении особенностей конфликтного поведения и процесса управления им у педагогов.

Исследование проводилось на *базе* МБОУ «Верх-Катунская СОШ» Бийского района Алтайского края. В исследовании приняли 43 педагога.

Нами были определены *этапы* экспериментального *исследования* – констатирующий, формирующий и контрольный.

На *констатирующем этапе* осуществлялось изучение особенностей проявления конфликтного поведения педагогов. Основными методиками были определены тест-опросник К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н.В. Гришиной), тесты «Конфликтная ли Вы личность?» Л.А. Богатовой и «Конфликтны ли вы?». Результаты показали склонность педагогов к конфликтному поведению, которая у них имеет определенные особенности в зависимости от выбираемого стиля реагирования в конфликтной ситуации и отнесения к определенному уровню конфликтности.

Данный факт послужил основанием для принятия управленческого решения по организации работы, направленной на устранение проблемы конфликтного поведения педагогов.

Формирующий этап был направлен на составление и реализацию программы комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов.

Программа включала в себя просветительскую работу посредством проведения для педагогов бинарных лекций (зам. директора по УВР и ВР школы, социальным педагогом и педагогом-психологом) по проблеме

педагогических конфликтов. Кроме того в структуру программы вошел комплекс тренинговых занятий по формированию у педагогов навыков бесконфликтного поведения.

На *контрольном этапе* определялась эффективность программы в управлении конфликтным поведением и снижении предрасположенности к нему у педагогов.

Результаты повторной диагностики показали положительную динамику снижения у педагогов предрасположенности к конфликтному поведению. Так педагоги стали более адекватно реагировать в конфликтных ситуациях, овладели навыками саморегуляции, психологическими приёмами и навыками бесконфликтного общения. В связи с проведенной программой, в школе увеличилось количество педагогов с бесконфликтным поведением, они предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации путем компромисса или сотрудничества, этим они предотвращают дальнейшее развитие конфликта.

Данные, полученные в ходе экспериментальной работы, позволили нам подтвердить предположение (гипотезу) о том, что педагоги имеют определенную степень предрасположенности к конфликтному поведению; а эффективность процесса управления конфликтным поведением и снижение предрасположенности к нему у педагогов возможно достичь посредством организации комплексного конструктивного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения.

Результаты исследования и составленная программа определяют *практическую значимость* работы, поскольку могут быть использованы административными службами образовательных учреждений в работе, направленной на управления конфликтным поведением в целом, и в частности на формирование навыков бесконфликтного поведения и обеспечение конструктивного взаимодействия педагогов.

Список литературы

1. *Андриади, И.П.* Основы педагогического мастерства [Текст]: учебное пособие для студентов сред. пед. учеб. заведений / И.П. Андриади. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 160с.
2. *Анцупов, А.Я.* Словарь конфликтолога [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013. – 528с.
3. *Астахова, Ю.Л.* Методы управления конфликтами в педагогическом коллективе школы [Текст] / Ю.Л. Астахова // Концепт. – 2013. – №3 (19). – С. 62-67.
4. *Атоян, А.Д.* Конфликтология [Текст]: конспект лекций / А.Д. Атоян. – М.: Инфра-М, 2015. – 64с.
5. *Афонькова, В.М.* К вопросу о конфликтах в процессе общения в коллективе [Текст] / В.М. Афонькова. – М.: Просвещение, 2010. – 580с.
6. *Басова, В.М.* Психолого-педагогический анализ конфликтов в юношеских коллективах [Текст] / В.М. Басова // Социально-психологические аспекты первичного коллектива. – Ярославль, 2009. – С. 27-28.
7. *Бодалев, А.А.* Личность и общение [Текст] / А.А. Бодалев. – М.: Просвещение, 2013. – 150с.
8. *Божович, Л.И.* Проблемы формирования личности. Под ред. Д.И. Фельдштейна. М.-Воронеж, 2005. - 455 с
9. *Болтунова, Г.М.* Взаимодействие нового и традиционного при подготовке будущих педагогов к разрешению конфликтов [Текст] / Г.М. Болтунова // Сибирский педагогический журнал. – 2007. – №9. – С. 154-156.
10. *Бородкин, Ф.М.* Внимание: конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 2008. – 189с.
11. *Вердербер, Р.* Психология общения [Текст] / Р. Вердербер, К. Вердербер. – СПб.: Нева, 2005. – 320с.
12. *Гребенкин, Е.В.* Конструктивное решение конфликтов в педагогическом процессе как профилактика асоциального поведения личности [Текст] /

- Е.В. Гребенкин, А.А. Гребенкина // Вестник Сибирского юридического института ФСКН России. – 2015. – №2 (19). – С. 132-135.
13. *Гребенкин, Е.В.* Проблема формирования конфликтной культуры у педагогов и школьников [Текст] / Е.В. Гребенкин, А.А. Гребенкина, В. Хаббергер // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2013. – №6. – С. 83-89.
 14. *Гришина, Н.В.* Производственные конфликты и их регулирование [Текст] / Н.В. Гришина. – Л., 2013. – 122с.
 15. *Гришина, Н.В.* Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2012. – 544с.
 16. *Громова, О.Н.* Конфликтология [Текст]: курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов издателей «Тандем», Издательство «ЭКМОС», 2011. – 320с.
 17. *Гулаева, М.И.* Управление конфликтами в образовательной организации [Текст] / М.И. Гулаева // Инновационная наука. – 2015. – №10. – С. 95-97.
 18. *Даниленко, С.В.* Педагогические конфликтные ситуации, технологии их разрешения [Текст] / С.В. Даниленко // Молодой ученый. – 2014. – №7. – С. 500-502.
 19. *Дарендорф, Р.* Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. N 5.
 20. *Дмитриев, А.В.* Конфликтология [Текст]: учебное пособие / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2010. – 320с.
 21. *Добрович, А.Б.* Воспитателю о психологии и психогигиене общения [Текст] / А.Б. Добрович. – М., 2011. – 59с.
 22. *Дорохова, Л.* Разрешение конфликтов [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / А.В. Дорохова, Л.И. Игумнова, Т.И.Привалихина. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 192с.
 23. *Евтихов, О.В.* Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 56с.

24. *Журавлев, В.И.* Основы педагогической конфликтологии [Текст] / В.И. Журавлев. – М.: Российское педагогическое агентство, 2015. – 184с.
25. *Жутикова, Н.В.* Учителю о практике психологической помощи [Текст] / Н.В. Жутикова. – М., 2009. – 300с.
26. *Запрудский, Ю.Г.* Социальный конфликт [Текст] / Ю.Г. Запрудский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 125с.
27. *Здравомыслов, А.Г.* Социология конфликта [Текст] / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 317с.
28. *Здравомыслов, А.Г.* Социология конфликта [Текст] / А.Г. Здравомыслов. – Москва: Аспект-Пресс, 2012. – 317с.
29. *Зельдович, Б.З.* Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Б.З. Зельдович. – М: Альфа-Пресс, 2014. – 456с.
30. *Зеркин, Д.П.* Основы конфликтологии [Текст]: Курс лекций / Д.П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2011. – 480с.
31. *Киришбаум, Э.И.* Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе [Текст]: дис. канд. психол. наук / Э.И. Киришбаум. – Ленинград, 2010. – 252с.
32. *Климов, Е.А.* Конфликтующие реальности в работе с людьми [Текст]: учебное пособие – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», 2011. – 192с.
33. *Коузер, Л.* Основы конфликтологии [Текст] / Л. Коузер. – СПб.: Светлячок, 2007. – 230с.
34. Краткий психологический словарь [Текст] / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998 – 512с.
35. *Кричевский, Р.Л.* Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 380с.
36. *Кричевский, Р.Л.* Социальная психология малой группы [Текст] / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект-Пресс, 2001. – 318с.

37. *Кружкова, О.В.* Социальная психология в схемах, таблицах и кроссвордах [Текст]: учебное пособие / О.В. Кружкова, О.Н. Шахматова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013. – 146с.
38. *Кузьмина, А.Б.* Формирование психологической культуры у будущих педагогов [Текст]: дисс. канд. псих. н. / А.Б. Кузьмина. – Ставрополь, 2014. – 271с.
39. *Кулиев, Т.А.* Руководитель и коллектив: взаимодействие [Текст] / Т.А. Кулиев, В.Б. Мамедов – М.: Знание, 2008. – 63с.
40. *Курочкина, И.А.* Педагогическая конфликтология [Текст]: учебное пособие / И.А. Курочкина, О.Н. Шахматова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2015. – 229с.
41. *Леонов, Н.И.* Конфликтология [Текст]: учебное пособие / Н.И. Леонов. – М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2012. – 232с.
42. *Лукашенок, О.Н.* Конфликтологический этюд для учителя [Текст] / О.Н. Лукашенок, Н.Е. Щуркова. – М.: Изд-во «Российское педагогическое агентство», 1998. – 80с.
43. *Магдеев, А.М.* Предупреждение и разрешение педагогического конфликта: традиции и новации [Текст] / А.М. Магдеев, В.Р. Мухадинов // Интеграция образования. – 2012. – №4. – С. 86-90.
44. *Мелибруда, Е.* Я – ты – мы: Психологические возможности улучшения общения [Текст] / Е. Мелибруда. – М.: Прогресс, 2012. – 256с.
45. *Мескон, М.* Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 780с.
46. *Мещеряков, Б.Г.* Большой психологический словарь [Текст] / Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. – 632с.
47. *Мустафаева, С.А.* Педагогические конфликты: причины и пути их разрешения [Текст] / С.А. Мустафаева // Экспресс-опыт. – 2000. – №1. – С. 35.

48. *Ольшанский, В.Б.* Практическая психология для учителей [Текст] / В.Б. Ольшанский. – М.: Онега, 1994. – 272с.
49. *Панфилов, А.П.* Теория и практика общения [Текст]: учебное пособие / А.П. Панфилов. – М.: Академия, 2012. – 194с.
50. *Петровская Л. А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теорет.-методолог. проблемы соц. психологии. — М.: Изд-во МГУ, 1977. — С. 126-143.
51. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии [Текст] / Под ред А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. – С. 441-448.
52. *Пушкарева, Е.А.* Культура самоопределения: адаптационные механизмы личности [Текст] / Е.А. Пушкарева, Л.В. Судоргина // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2012. – №4. – С. 80-87.
53. *Робер, М.А.* Психология индивида и группы [Текст] / М.А. Робер, Ф. Тильман. – М.: Прогресс, 1988. – 142с.
54. *Рыбакова, М.М.* Конфликт и взаимодействия в педагогическом процессе [Текст] / М.М. Рыбакова. – Москва: Просвещение, 2012. – 128с.
55. *Савельчева, Д.А.* Управление конфликтами в педагогическом коллективе [Электронный ресурс] / Д.А. Савельчева, С.Н. Юревич // VI Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2014 года. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2014/761/3407> (02.09.2016).
56. *Светлов, В.А.* Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях [Текст] / В.А. Светлов. – М.: Росток, 2003 – 253с.
57. *Селиванова, Е.А.* Роль учителя в возникновении и разрешении педагогических конфликтов [Текст] / Е.А. Селиванова // Научное

- обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012. – №5. – С. 34-39.
58. *Скотт, Дж.Г.* Способы разрешения конфликтов [Текст] / Дж.Г. Скотт. – Киев: Верзинин и Ко, ЛПД, 2008. – 208с.
59. Социальное управление [Текст]: словарь-справочник / Ред. В.И. Добреньков, И.М. Слепенков. – М.: МГУ, 2014. – 200с.
60. *Столяренко, Л.Д.* Психология управления [Текст]: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 507с.
61. *Тарабаева, В.Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / В.Б. Тарабаева. – Белгород: БелГУ, 2010. – 199с.
62. *Тренев, Н.Н.* Управление конфликтами [Текст] / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2001 – 96с.
63. *Учадзе, С.С.* Педагогическое управление конфликтами в образовательном учреждении [Текст]: монография / С.С. Учадзе – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2010. – 287с.
64. *Учадзе, С.С.* Технологии педагогического управления конфликтами в образовательном учреждении [Текст] / С.С. Учадзе // Гуманизация образования. – 2012. – №6. – С. 24-27.
65. *Фишер, Р.* Путь к согласию, или переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука. 1992. – С. 22-25.
66. *Хорни, К.* Ваши внутренние конфликты [Текст] / К. Хорни. – СПб., 1997. – 276с.
67. *Цыбульская, М.В.* Конфликтология [Текст]: учебное пособие / М.В. Цыбульская. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2007. – 150с.
68. *Чернышова, Л.И.* Деловое общение [Текст]: учебное пособие / Л.И. Чернышова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 414с.

69. *Чистякова, Т.А.* Педагогический конфликт и способы его преодоления [Текст] / Т.А. Чистякова. – М., 1987. – 198с.
70. *Шакуров, Р.Х.* Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. – М., 1979. – 48с.
71. *Шакуров, Р.Х.* Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив [Текст] / Р.Х. Шакуров. – М., 1990. – 208с.
72. *Шаленко, В.Н.* Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения [Текст] В.Н. Шаленко // Социальный конфликт. – 1999. – №3. – С. 11.
73. *Щербак, В.Е.* Конфликтные ситуации на предприятии [Текст] / В.Е.Щербак // ЭКО. – 1999. – №11. – С.157-168.
74. *Щербатых, Ю.В.* Общая психология [Текст] / Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2014. – 272 с.
75. *Ярычев, Н.У.* Предотвращение конфликтов как аспект профессиональной деятельности учителя [Текст] / Н.У. Ярычев, Т.Р. Саралиева // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2011. – №2. – С. 23-33.

Приложение

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной)

Предлагаемый тест имеет целью определить характерную для Вас тактику поведения в конфликтных ситуациях. Он состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б (они иногда повторяются в разных пунктах). Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения. В бланке для ответов под номером пункта поставьте А или Б в соответствии с Вашим выбором.

1

А/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б/ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2

А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б/ Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4

А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б/ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5

А/ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

А/ Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б/ Я стараюсь добиться своего.

7

А/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б/ Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9

А/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б/ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

А/ Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б/ Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11

А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12

А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13

А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

14

А/ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

15

А/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

Б/ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16

А/ Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18

А/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б/ Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19

А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20

А/ Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.

Б/ Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21

А/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б/ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22

А/ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

Б/ Я отстаиваю свои желания.

23

А/ Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24

А/ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б/ Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

25

А/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

Б/ Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26

А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

27

А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28

А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29

А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30

А/ Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б/ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

КЛЮЧ К ТЕСТУ ТОМАСА

№	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание	приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Конфликтная ли Вы личность?

Инструкция.

Внимательно прочтите приведенные ниже высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а — не принимаю участия;
- б — кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
- в — активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?

- а — нет;
- б — только если имею для этого веские основания;
- в — критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- а — только если люди необидчивые;
- б — лишь по принципиальным вопросам;
- в — споры — моя стихия.

4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как Вы реагируете, если кто-то пролезет в обход?

- а — возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже;
- б — делаю замечание;
- в — прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а — не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- б — молча возьму солонку;
- в — не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

6. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу...

- а — с возмущением посмотрю на обидчика;
- б — сухо сделаю замечание;
- в — выскажусь, не стесняясь в выражениях.

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась...

- а — промолчу;
- б — огранчусь коротким тактичным комментарием;
- в — устрою скандал.

8. Не повезло в лотерее. Как Вы к этому отнесетесь?

- а — постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- б — не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- в — проигрыш надолго испортит настроение.

Обработка результатов

Подсчитайте набранные очки, исходя из того, что каждое

- а — 4 очка,
- б — 2,
- в — 0 очков.

Если полученная сумма

От 22 до 32 очков

— Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже!» никогда не было вашим девизом.

Может быть, поэтому Вас иногда называют приспособленцем.

Наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица.

От 12 до 20 очков

— Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь, если нет иного выхода и другие средства исчерпаны.

Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к Вам уважение.

До 10 очков

— споры и конфликты — это воздух, без которого Вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с Вами — на работе и дома.

Ваши несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3**Тест «Конфликтны ли вы?»**

У любого человека можно выделить черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее. Нам важно знать, имеются ли у нас такие личностные качества. Это поможет правильно оценить свое поведение в определенной ситуации и скорректировать его.

Оцените себя, выбрав из приведенных ниже групп ответов один из четырех вариантов.

1. Как вы реагируете на критику?

- а) Как правило, критика меня глубоко уязвляет;
- б) Критику обычно принимаю близко к сердцу;
- в) Пытаюсь учесть, если критика справедлива;
- г) На критику обычно не обращаю внимания.

2. Верите ли вы людям?

- а) Придерживаюсь мнения, что лучше никому не верить;
- б) Людям почти не верю, я в них обманулся;
- в) Я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
- г) Обычно я- людям доверяю без разбора.

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?

- а) Я всегда упорно отстаиваю свои взгляды;
- б) Отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав;
- в) Скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды;
- г) Предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать.

4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?

- а) В любом деле люблю руководить сам;
- б) Люблю как руководить, так и быть руководимым со стороны более опытного товарища;
- в) Охотнее работаю под чьим-либо руководством;
- г) Как правило, предпочитаю работу под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему.

5. Если вас кто-то обидел?..

- а) Стараюсь отплатить тем же;
- б) Боюсь мстить из-за дальнейших последствий;
- в) Считаю месть лишним, ненужным усилием;
- г) Если меня кто-то обидит, обиду быстро забываю.

6. Вас попытались обойти в очереди?..

- а) Способен такого человека вышвырнуть вон;
- б) Ругаюсь, но только, если ругаются другие;
- в) Молчу, хотя возмущен;
- г) Предпочитаю отступить, в ссору не вступаю.

7. Просто ли вас «выбить из колеи»?

- а) Я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам;
- б) Я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины;
- в) Расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам;
- г) Меня мало что расстраивает.

8. Вы «лед» или «пламя»?

- а) Я горяч и вспыльчив;
- б) Не очень вспыльчив;
- в) Скорее спокоен, чем вспыльчив;
- г) Вполне спокойный человек.

9. Легко ли вам говорить правду?

- а) Всегда говорю, что думаю, прямо в глаза;
- б) Бывает, что могу сказать все, что думаю;

в) Говорю обдуманно лишь после размышлений;

г) Я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать.

Ответы под буквой «а» оцениваются в 1 балл, «б» – в 2, «в» – в 3, «г» – в 4 балла.

Суммируйте результаты ответов на вопросы.

Если вы получили результат 9–19 баллов, вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Возможно, даже не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг вас. Иногда в глаза вам люди говорят одобрительно: «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки!». Но прислушайся лучше к другим высказываниям: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Не кипятись, а то вся твоя энергия превратится в пар», «Твою бы энергию, да в мирных целях». Скажите честно самому себе: так ли велика полезная отдача от вашей борьбы за справедливость? Ваши эмоции не помогают вам в этой борьбе. Если сумма баллов 26–34, то вы едва ли являетесь источником конфликтов. Однако общение с вами немногим доставляет удовольствие, поскольку человек, который всегда и во всем со всеми соглашается, неинтересен. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону от решения возникающих в коллективе проблем невольно делают вас косвенным виновником конфликтных осложнений.

И наконец, сумма 20–25 баллов позволяет считать вас человеком вполне уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострению отношений в коллективе (в том числе и в семье).

Однако следует спросить себя: были ли вы искренними в ответах. Ибо многие свои недостатки мы стараемся не видеть. Поэтому проверьте-ка себя снова – неторопливо, вдумчиво, беспристрастно.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Программа управления конфликтным поведением педагогов

Конфликт представляет собой наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, осознать ошибки может стать основанием непрерывной напряженности. Конечно, следует помнить, что конфликт нужно понимать и уметь им управлять до того, как он станет до такой степени сильным, что обретет деструктивные свойства. Конфликт является сигналом того, что что-то произошло в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные расхождения.

Однако сам по себе конфликт не является трагедией, он имеет право на существование. Внутри любой кооперации людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. В любом коллективе, в том числе и педагогическом, возникают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность сотрудников.

Несмотря на то, что у многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, все же каждый из нас имеет определенные навыки выхода из конфликтных ситуаций, так как каждый день сталкиваемся с ними в той или иной мере.

Люди в определенной степени способны управлять конфликтами, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом, исключением не являются и педагогические работники.

При этом стоит подчеркнуть, что умение управлять конфликтами является, в первую очередь, важнейшим профессиональным качеством руководителя, без которого невозможно эффективное осуществление им своих функций по обеспечению конструктивного взаимодействия в коллективе педагогов.

Цель программы: управление конфликтным поведением и снижение предрасположенности к нему у педагогов.

Задачи программы:

- 1) сформировать у педагогов систему знаний о конфликтах и возможностях работы с ними (управление и разрешение конфликтных ситуаций);
- 2) отработать на практике ключевые техники предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций;
- 3) обучить приемам адекватного реагирования и навыкам саморегуляции в конфликтных ситуациях.

Принципы реализации программы:

- 1) связи теории с практикой (средством извлечения знаний является собственная деятельность участников, предметом обсуждения являются наглядные факты – примеры из реальной жизни);
- 2) активности (максимальный уровень включенности каждого участника);
- 3) принцип активной исследовательской позиции (каждое упражнение и задание – повод для анализа действий и переживаний каждого участника);
- 4) системности (взаимосвязанность развития различных сторон личности);
- 5) интеграции (взаимодействие нескольких видов деятельности).

Теоретико-методическая основа программы. Программа управления конфликтным поведением педагогов базируется на теоретических положениях А. Файоля, который рассматривая управление как процесс, имеющий место во всех без исключения

организациях вне зависимости от их характера и размера, выделяет административные функции управления и принципы, которые должны воплощаться в работе управленцев.

К административным функциям управления А. Файоль относит:

- планирование (предвидение) – определение целей, поиск путей их достижения, составление программы действия (плана) для координации работы по определенному направлению;
- организация – определение объема работы, способов её выполнения и распределение полномочий и ответственности;
- распорядительство (командование) – оперативное руководство спланированных мероприятий (предъявление руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими своих обязанностей);
- координация – согласование и упорядочение деятельности отдельных сотрудников во избежание дублирования деятельности;
- контроль – отслеживание хода выполнения работы и оценка ее эффективности в соответствии с утвержденным планом (проверка исполнения заданий подчиненными).

Из общего числа принципов, которые должны воплощаться в работе руководящего звена по управлению организацией в целом, нами были определены пять, которые соотносятся непосредственно с административными функциями и соответствуют особенностям направления работы по управлению конфликтным поведением педагогов (таблица 1).

Таблица 1

**Соотношение функций и принципов
управления конфликтным поведением педагогов**

функция управления	принцип управления
планирование	единство направления <i>(деятельность по одному из направлений находится под руководством одного человека и определяется одним планом)</i>
организация	полномочия <i>(право принимать решения, давать распоряжения и требовать их исполнения)</i>
распорядительство	централизация <i>(решение принимается администрацией организации, а его исполнение осуществляется подчиненными)</i>
координация	разделение труда <i>(обязанности и задачи отдельного исполнителя сводятся к минимуму за счет узкой специализации)</i>
контроль	дисциплина <i>(контроль необходим для обеспечения порядка и эффективности работы по определенному направлению)</i>

Планирование работы и непосредственная реализация программы по управлению конфликтным поведением и снижению предрасположенности к нему у педагогов выстраивалось с учетом обозначенных выше функций и принципов управления посредством организации комплексного взаимодействия административной, социально-педагогической и психологической служб образовательного учреждения.

Распределение полномочий и обязанностей представителей данных служб представлено в **таблице 2**.

Таблица 2

**Планирование работы
по управлению конфликтным поведением педагогов
в соответствии с функциями и принципами управления**

функция / принцип управления	общий план реализации программы	ответственные
планирование / единство направления	3. Принятие административного решения о необходимости планирования работы по управлению конфликтным поведением педагогов. 4. Общее планирование работы (определение перечня мероприятий) по управлению конфликтным поведением педагогов.	директор школы, зам. директора по УВР директор школы, зам. директора по УВР
организация / полномочия	2. Распределение полномочий и назначение ответственных в соответствии с перечнем мероприятий общего плана.	директор школы, зам. директора по УВР
распорядительство / централизация	3. Общее руководство реализацией программы (предъявление требований к ответственным за отдельные мероприятия). 4. Планирование работы по реализации мероприятий непосредственными исполнителями.	директор школы зам. директора по УВР, социальный педагог, педагог-психолог
координация / разделение труда	2. Реализация мероприятий непосредственными исполнителями (согласование и упорядочение их деятельности).	зам. директора по УВР, социальный педагог, педагог-психолог
контроль / дисциплина	2. Оценка эффективности работы в соответствии с утвержденным планом (проверка исполнения заданий подчиненными в соответствии с принятым планом).	директор школы, зам. директора по УВР

Средства реализации программы: бинарные лекции (изложение материала по проблеме конфликтного поведения разными специалистами) и социально-психологический тренинг (групповое обучение навыкам бесконфликтного поведения).

Форма и условия реализации программы: групповая. Общее количество участников программы (бинарных лекций как просветительских мероприятий) – 43. Оптимальное количество участников тренинговых занятий: 3 группы по 11 человек и 1 группа – 10 человек.

Сроки реализации программы: Программа рассчитана на 12 недель (с учетом занятости педагогов). Занятия проходят 1 раз в неделю с каждой из групп, продолжительность одного занятия – 2 академических часа.

Ожидаемые результаты программы:

4) усвоение знаний о конфликтах и возможностях работы с ними;

- 5) освоение техник предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций;
 6) освоение приёмов адекватного реагирования и навыков саморегуляции в конфликтных ситуациях.

Тематическое планирование программы:

п/п	мероприятие / ответственный	Цель
1.	Бинарная лекция «Конфликтное поведение педагогов»: <ul style="list-style-type: none"> – «Понятие о конфликте и конфликтном поведении педагогов» (<i>зам. директора по УВР</i>); – «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» (<i>социальный педагог</i>); – «Методы управления педагогическими конфликтами» (<i>педагог-психолог</i>). 	Сформировать у педагогов систему знаний о конфликтах и возможностях работы с ними.
2.	Социально-психологический тренинг «Предотвращение конфликтов в педагогическом коллективе»: <ul style="list-style-type: none"> – «Профилактика конфликтных ситуаций» (<i>социальный педагог</i>); – «Эффективное разрешение конфликтных ситуаций» (<i>педагог-психолог</i>). 	Сформировать навыки конструктивного поведения в конфликтных ситуациях

Бинарная лекция «Конфликтное поведение педагогов»

Цель: Сформировать у педагогов систему знаний о конфликтах и возможностях работы с ними.

1. «Понятие о конфликте и конфликтном поведении педагогов»
(зам. директора по УВР)

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – «столкновение» – и обозначает столкновение сил, сторон, мнений и интересов людей, вызывающее определенные действия. Впервые это понятие в качестве научного термина использовал английский социолог Г. Спенсер в своем труде «Основания социологии».

Понятие «конфликт» является междисциплинарным. Конфликты изучают такие науки как психология, педагогика, социология, история, политология, философия и др.

В психологии термин «конфликт» получил большое количество определений и толкований.

Рассмотрим, например, определение которое нам предоставляют авторы словаря «Психология»: «Конфликт (от латинского *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъективного взаимодействия».

Р. Дарендорф понимает под данным понятием любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные («латентные») или субъективные («явные») противоположности.

Б.И. Хасан определяет конфликт как «актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы».

С точки зрения А.Г. Здравомыслова, конфликт – это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Иными словами, во всех вышеуказанных толкованиях понятия «конфликт» можно

выделить основную, основополагающую черту данного феномена – наличие противоречия сторон. В основе конфликтной ситуации всегда лежит столкновение интересов, идей, ценностей, взглядов и т.д.

Педагог – один из важнейших факторов влияния на становление личности ученика. В его обязанности входит приобщение обучающихся к культурному наследию, социальному и духовному опыту предшествующих поколений.

Развитое профессиональное самосознание, способность к саморегуляции, целеустремленное познание, стремление исследовать и принимать свой внутренний мир и мир других людей, ориентация на учащегося, способность к конструктивному диалогу, адекватность в оценке межличностных отношений являются важными профессиональными качествами и составляют ядро когнитивного компонента психологической культуры педагога.

Многие зарубежные и отечественные исследователи отмечают типичность стрессов для педагогической деятельности, в результате чего наиболее распространенными отклонениями в поведении многих педагогов становятся повышенная агрессия и конфликтность.

Педагогический конфликт как разновидность социальных конфликтов анализируется в средовом аспекте: сферой его протекания является образовательная среда, образовательный процесс. Отсюда проблема взаимодействия участников педагогического процесса приобретает все большую остроту в современной школе. Сегодня педагог должен обладать компетенциями, которые позволят предупреждать и разрешать конфликтные ситуации в образовательном пространстве.

Интерес к психологии педагогических конфликтов обусловлен, прежде всего, следующими причинами:

- социально-экономические и политические условия, а именно снижение уровня жизни основной массы населения;
- жесткая конкуренция в социальной сфере (бизнес, производственные отношения);
- изменение сложившихся ранее институтов социализации и воспитания ребенка;
- ослабление и трансформация системы ценностей и ценностных ориентаций;
- рост правонарушений;
- падение престижа педагогической профессии в обществе;
- напряженность межличностных отношений в образовательных учреждениях;
- авторитарность школьного управления;
- невротический стиль общения во многих семьях.

Педагогический конфликт рассматривают как возникающую в результате профессионального и межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса форму проявления обострившихся субъект-субъектных противоречий, создающих отрицательный эмоциональный фон общения, предполагающую перевод столкновения сторон конфликта в заинтересованное устранение его причин. Повторим, что причинами возникновения любого конфликта являются противоречия, которые испытывает личность при взаимодействии в социуме. В образовательном пространстве такими противоречиями могут являться:

- с позиции педагога: неудовлетворенность выбранной профессией; повышенная ответственность за качество образования; ответственность за жизнь и здоровье учащихся; неудовлетворенность потребности в признании, уважении педагога как со стороны учащихся, так и со стороны администрации, педагогического коллектива, родителей; монотонность педагогической деятельности, жесткое планирование и четкое следование ему в рамках данной педагогической системы; использование традиционных форм обучения и оценки;
- с позиции учащегося: наличие возрастных сензитивных периодов, ведущих к

изменению поведения, реакций на происходящее; психологические, индивидуальные особенности личности учащегося; неудовлетворенность формами подачи материала; непонимание действий педагога (как следствие отсутствия гендерно-ориентированного подхода в межличностном взаимодействии);

- со стороны родителей: повышенные требования к школе как к социальному институту образования и воспитания; социальные и статусные противоречия.

Как мы видим, педагогический конфликт – сложное явление, которое М.М. Рыбакова, исходя из приведенной выше информации, предлагает типологизировать следующим образом:

1. Конфликты, вызванные объективными причинами: социально-экономическим положением педагогов, условиями педагогической деятельности (средовой, этнический аспект).

2. Конфликты, связанные с поведением участников учебно-воспитательного процесса.

3. Конфликты в области межличностных отношений (то есть вызванные субъективными причинами), которые связаны со спецификой межличностных отношений в школьном социуме, обусловлены психологическими особенностями каждого участника учебно-воспитательного процесса (возрастными, индивидуально-психологическими, социально-психологическими).

Педагогический конфликт, как правило, возникает на базе объективных условий, при этом в провокации конфликтов в образовательном учреждении приоритетную роль играет субъективный фактор.

Наиболее распространенными конфликтами в педагогической деятельности являются конфликты межличностных взаимоотношений: «учащийся – учащийся», «педагог – учащийся», «педагог – педагог», «педагог – администрация», «педагог – родители». В основе данных конфликтов лежат противоречия систем ценностей, мировоззренческих позиций, взглядов, мнений, установок.

М.Р. Битянова, Н.И. Самоукина выделяют тип педагогического конфликта, условно названный «организационным», или «структурным». Речь идет о конфликтах между членами педагогического коллектива, которые могут являться следствием проблем, связанных с организацией педагогического процесса (расписание занятий и др.); иметь интимно-личный характер; возникать между преподавателями начальной школы и средних и старших классов вследствие отсутствия преемственности в содержании и организации обучения в начальной и средней школе.

Во взаимодействиях «педагог – администрация» нередки конфликты, вызванные решением проблем власти и подчинения; конфликты, связанные с инновационными разработками и введением их в образовательный процесс молодыми педагогами.

Конфликты во взаимодействии «родитель – педагог» могут иметь статусно-ролевой характер, нравственно-этический или быть вызваны проблемами власти и подчинения.

Особенностью педагогических конфликтов является острое начало: нарушение социально ценных норм одним из его участников. На что следует ответная реакция оппонента, от формы и содержания которой во многом зависят динамика конфликта и его итог.

Педагогу необходимо знать и отслеживать сигналы, свидетельствующие о зарождении конфликта. В педагогической деятельности особенно важны предупреждение и устранение инцидента, а также анализ конфликтной ситуации. Сам инцидент можно устранить волевым или административным путем («нажимом», «давлением»), тогда как конфликтная ситуация будет сохраняться, принимая затяжную форму и отрицательно влияя на жизнедеятельность педагогического коллектива.

Конфликты в педагогической деятельности надолго нарушают систему взаимоотношений между педагогом и учащимися, вызывают у педагога глубокое

стрессовое состояние и неудовлетворенность своей работой. Такое состояние усугубляется сознанием того, что успех в педагогической деятельности зависит от поведения учащихся, что может привести к появлению состояния зависимости педагога от «милости» его воспитанников.

Таким образом, задача педагогов и членов педагогического коллектива – предотвращать конфликты в рамках учебно-воспитательного процесса, для чего необходимо осознавать причины и условия их возникновения, а также регулярно оценивать состояние педагогической системы в целом.

2.«Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе» (социальный педагог)

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

Ранее считалось, что конфликт в организации или группе - это признак слабого и неэффективного управления, а также результат малоэффективной деятельности.

В настоящее время все больше психологов и социологов склоняются к тому, что иногда конфликты даже в наилучшем образом организованном коллективе вполне возможны.

По мнению Д. Майерса, «конфликты случаются тогда, когда люди не согласны с оценками своих вкладов и сомневаются в справедливости своих вознаграждений». Это касается прежде всего производственных конфликтов, хотя в психологическом смысле это может относиться и к любым другим видам конфликтных ситуаций.

Психологическими причинами возникновения конфликтов на производстве могут стать конфликтогенные личности. Выделяют несколько наиболее конфликтогенных типов работников.

«Реактивные» субъекты - это люди, у которых реакция в ответ на происходящие события или на обращенные к ним слова и действия возникает стремительно, мгновенно. Они импульсивны в своих проявлениях, вспыльчивы и гневны, их поступки и высказывания часто поспешны и не отличаются продуманностью (не успел подумать, а уже высказал свое мнение и отношение - среагировал).

Как правило эмоции у таких людей сильные, яркие, «захлестывающие», неконтролируемые, чрезмерные. Даже по незначительным поводам такие люди создают вокруг себя такой накал эмоций, чем сильно утомляют окружающих.

Если они вдобавок обладают повышенной раздражительностью и агрессивной реакцией на критику и несогласие с ними, то все эти качества могут стать мощным источником конфликтов.

Ранимые и чувствительные люди обладают как правило повышенной тревожностью, обидчивостью, мнительностью, пессимизмом и опасениями по поводу возможного недоброжелательного отношения к ним со стороны других людей.

Они могут увидеть несправедливость, подвох, негативизм и неодобрение там, где их совсем нет. Они готовы бесконечно обсуждать эту тему с окружающими, вовлекая их в свои проблемы, или же замыкаются, уходят в себя, в свою обиду и молча страдают «от несправедливости и непонимания» окружающих.

Критичные и категоричные люди как правило имеют обо всем готовое и «единственно правильное» суждение. Они заранее знают, как нужно поступать в том или

ином случае, и готовы учить всех и каждого, как вести себя, что думать и говорить, не замечая, однако, что все это выводит из себя (из равновесия) окружающих.

Эмоционально незрелые личности («взрослые дети») как правило не умеют контролировать свои эмоции, которые преобладают над рассудком, или проявлять их естественно и в соответствии с обстоятельствами.

Их недостаточная социальная зрелость проявляется в предъявлении высоких требований к окружающим, перекладывании на других своей доли ответственности, недостаточной критике собственных поступков и высказываний, преувеличении роли обстоятельств и людей в собственной жизни.

Личности с неразвитыми навыками общения - это люди, которые плохо владеют общепринятыми стандартами (нормами и правилами) общения: они не здороваются при встрече, не смотрят в глаза собеседнику, не проявляют к нему интереса во время общения и т.п.

Плохо воспитанные люди - это как правило люди, склонные к нецивилизованным, грубым и вульгарным формам выражения своего недовольства, несогласия или протеста, часто сознательно пренебрегающие общепринятыми моральными нормами поведения и общения.

Люди с деформацией личности - это люди с дисгармоничной личностной организацией, которая приводит к неадекватному восприятию себя и окружающих людей и соответственно к неадекватному отношению.

Для них характерна озлобленность по отношению к другим, некритичность в оценке собственных действий и поступков, резкое несовпадение представлений о себе с истинным личностным обликом, необоснованное опасение скрытого негативизма, обмана и «происков» со стороны других людей. Все это, естественно, чрезвычайно негативно отражается на процессе взаимодействия и общения с другими людьми.

Психически нездоровые люди как правило чаще всего проявляют неадекватное поведение и конфликтность в отношениях с другими людьми. В наиболее острых случаях требуется вмешательство психиатра.

Все вышеперечисленные типы людей вносят напряженность в отношения в коллективе и многократно повышают вероятность возникновения конфликтов.

Области направленности профилактики конфликтов:

- 1) организация внешних условий, препятствующих возникновению противоречий или уменьшающих вероятность их появления;
- 2) обеспечение адекватных управленческих параметров в деятельности субъектов;
- 3) влияние на социально-психологические установки, которые могут привести к конфликту, – устранение субъективных причин конфликта.

К объективным внешним условиям в профилактической работе относятся:

- справедливое распределение ресурсов между всеми участниками общей системы межличностных отношений;
- организация оптимальных физических характеристик рабочей среды;
- социальная поддержка окружения и поощрения;
- создание положительного психологического микроклимата в системе взаимоотношений;
- детальная разработка регулирующих отношения норм, правил и допустимых форм общения.

Целерациональное управление:

- существенный фактор уменьшения вероятности возникновения конфликтных ситуаций. Оно заключается в создании оптимальной структуры взаимодействия, налаживания механизмов связи между структурными элементами системы, соотношении функциональных требований с возможностями субъектов и внешнего окружения, своевременной оценке результатов деятельности и внесении коррективов. Субъективное

направление в профилактике конфликтов и регуляции взаимодействий представляет собой наиболее сложный комплекс приемов.

Основными профилактическими действиями в этом случае являются:

- создание гармоничных социальных ролей, занимаемых участниками при взаимодействии, выполнение ожидаемой окружающими роли, исключение взаимодействий между заведомо конфликтными ролями, культивирование равенства в отношениях;
- поддержание оптимального баланса зависимости/независимости друг от друга структурных элементов системы взаимоотношений;
- организация неформальных отношений, помогающих выполнять функциональные обязанности и регулирующих уровень социально-психологической комфортности/напряженности;
- осторожное использование наказаний и рациональная и бесконфликтная критика;
- создание критериев для максимально справедливой оценки деятельности субъектов системы и для самооценки.

У меня все. Спасибо за внимание!

3.«Методы управления педагогическими конфликтами» (педагог-психолог).

Итак, подробно рассмотрим методы управления педагогическими конфликтами.

Конфликт создается в тот момент или доводится до такого уровня, когда возникает обоюдная потребность в его разрешении. Большинство конфликтных ситуаций, участниками которых являются педагог и учащийся, характеризуется несовпадением, а иногда и прямой противоположностью их позиций в отношении учебы и правил поведения в школе. Недисциплинированность, расхлябанность, несерьезное отношение к учебе того или иного ученика и излишняя авторитарность, нетерпимость учителя – основные причины острых межличностных столкновений. Однако своевременный пересмотр ими своих позиций может устранить конфликтную ситуацию и не позволить ей перерасти в открытый межличностный конфликт.

Многообразие возможных конфликтных ситуаций в классе и способов конфликтного взаимодействия требует от педагога поиска оптимальных путей разрешения конфликта. Своевременность и успешность его разрешения являются условием того, что деловой конфликт не переходит в личностный.

Продуктивное разрешение конфликта может быть только в том случае, если педагог осуществляет тщательный анализ причин, мотивов, приведших к создавшейся ситуации, целей, вероятных исходов конкретного межличностного столкновения, участником которого он оказался. Способность педагога быть при этом объективным является показателем не только его профессионализма, но и ценностного отношения к ученикам.

.Рассматривая основные методы разрешения конфликтных ситуаций, можно сказать, что «они делятся на две группы:

- негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой;
- позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта – разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества».

Различие негативных и позитивных методов условно, они нередко дополняют друг друга.

Выбор методов разрешения конфликтной ситуации определяет стратегию поведения в конфликте. Преподаватель может избрать тактику ухода от конфликта, сглаживания его, компромиссного решения, принуждения или неприятия чужой позиции.

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения.

Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций.

Основным звеном при разрешении педагогической ситуации считается проведение ее психологического анализа. В этом случае учитель может раскрыть причины ситуации, не допустить ее перехода в длительный конфликт, т.е. в какой-то мере научиться владеть ситуацией, используя ее познавательные и воспитательные функции.

Однако не следует считать, что психологический анализ разрешит все проблемы во взаимоотношениях. Его проведение лишь снизит число ошибок, которые допускают учителя, немедленно применяя меры воздействия на ученика в ходе возникшей ситуации. Такой анализ является лишь основой для выработки самостоятельных решений.

Основной целью психологического анализа ситуации является создание достаточной информационной основы для принятия психологически обоснованного решения возникшей ситуации. Торопливая реакция учителя, как правило, вызывает импульсивный ответ ученика, приводит к обмену «словесными ударами», и ситуация становится конфликтной.

Другой, не менее значимой целью такого анализа является переключение внимания с возмущения поступком ученика на его личность и ее проявление в деятельности, поступках и отношениях.

Анализ помогает учителю избежать субъективизма в оценке поведения учеников. При разборе поступка, оценке поведения часто виноватым оказывается ученик, кто менее симпатичен учителю, а поэтому учителя удивительно хорошо помнят даже мелкие нарушения дисциплины этими учениками. Такая позиция учителя приводит к тому, что он подменяет объективное изучение личностных качеств ученика перечнем тех проступков, в которых он был замечен раньше: у хорошего ученика вспоминаются хорошие поступки и мало придается значения плохим, а «трудный» ученик остается виновным.

Психологический анализ дает возможность увидеть положительное в поступках «плохого» ученика и «пакость» в поведении образцового и тем самым правильно разрешить ситуацию.

«Грамотно проведенный психологический анализ поможет учителю найти не только варианты разрешения, но и возможные пути предупреждения или погашения конфликта».

Существуют также и игровые методы разрешения конфликтов.

Например, метод интроспекции, который заключается в том, что человек ставит себя на место другого, а затем в своем воображении воспроизводит мысли и чувства которые, по его мнению, этот другой испытывает в данной ситуации.

Другой, не менее эффективный игровой метод разрешения конфликта, метод эмпатии. Данный метод основан на технике вникания переживания другого человека. Если он эмоционален, склонен к интуитивному мышлению, то этот метод будет полезен. Важно помнить, что метод дает возможность достичь высоких результатов.

Следующий метод – метод логического анализа, который подходит для тех, кто рационален, кто опирается на мышление. Чтобы понять партнера по взаимодействию такой человек выстраивает систему интеллектуальных представлений о нем и о ситуации, в которой находится собеседник.

Следует отметить, что хотя навыки по разрешению конфликтов вовсе не гарантируют полного их разрешения во всех случаях, они могут предоставить новые возможности для расширения знаний о себе самом и других.

Итак, управление конфликтным поведением педагогов представляет собой деятельность, направленную на позитивное изменение отношений участников

конфликтного взаимодействия путем реализации соответствующих методов, принципов и управленческих функций. Цель управления конфликтами – позитивное изменение межличностных отношений участников конфликтного взаимодействия, ведущее к устранению или минимизации породивших конфликты причин, коррекции поведения участников конфликта и формированию антиконфликтной направленности педагогов.

Социально-психологический тренинг

«Предотвращение конфликтов в педагогическом коллективе»

Цель: Сформировать навыки конструктивного поведения в конфликтных ситуациях.

1.«Профилактика конфликтных ситуаций» (социальный педагог).

Тема программы: «Профилактика конфликтных ситуаций»

Цель программы: выработка навыков бесконфликтного поведения и предоставление возможности участникам программы получить опыт предупреждения конфликтов, усвоить теоретическую и практическую базу управления конфликтом, усовершенствование навыков предотвращения конфликтов, адекватного восприятия конфликтных ситуаций для конструктивного их решения.

Задачи:

1. обучение методам профилактики и разрешения конфликтов, нахождения решения в конфликтных ситуациях;
2. развитие навыков непредвзятого оценивания конфликтной ситуации;
3. помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);
4. сплочение коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

Форма проведения: Занятие проводится в форме ролевых игр, индивидуальных и групповых упражнений, моделирования конфликтных и эмоционально-напряженных ситуаций с последующим их аналитическим разбором.

Состав группы: Оптимальная численность 5-10 человек, группы должны комплектоваться на добровольной основе. Программа рассчитана на 4 занятия по 1 часу (общая продолжительность 3 часа).

Место проведения: Зал для проведения тренингов.

Тематический план

Программа рассчитана на 4 занятия.

№	Занятие Тема	Цели и задачи
1.	Знакомство	знакомство, получение возможности участникам узнать о себе следующие моменты: об уровне конфликтности, о типах поведения в конфликтной ситуации, о стиле взаимодействия с людьми
2.	Что я делаю не правильно?	вооружение участников системой понятий и представлений, необходимых для психологического анализа своего поведения в конфликтной ситуации; отработка навыков анализа своего поведения
3.	Мои изменения	осознание каждым членом группы своих отрицательных черт, которые мешают им в разрешении конфликтных ситуаций, включение участников в процесс самосовершенствования
4.	Я другой	анализ и осознание каждым членом группы тех качественных изменений, которые произошли в процессе работы
5.	Завершение	анализ собственного пройденного пути и оценка результатов достижения своей цели, выражение добрых чувств к каждому члену группы

Занятие 1.

Содержание программы.

Цель и задачи: знакомство, получение возможности участникам узнать о себе следующие моменты: об уровне конфликтности, о типах поведения в конфликтной ситуации, о стиле взаимодействия с людьми.

Наглядные материалы: Конструктор «Лего», карточки с инструкциями, мяч, карточки с названиями животных, схема типов поведения в конфликтной ситуации.

Первый этап: Знакомство, раскрытие целей и задач, принятие правил (принципов) тренинга («Здесь и теперь», искренность и открытость, принцип «Я», принцип активности, принцип конфиденциальности, правило «Говорите по существу», правило "ноль-ноль" (о пунктуальности), отказ от использования «ярлыков», контроль поведения, принцип ответственности, правило «Стоп», толерантность), создание рабочей атмосферы.

Упражнение 1. «Рассказ о себе»

Участникам дается задание составить о себе краткий рассказ, пытаясь рассказать о себе как можно больше. Затем каждый готовит краткое представление себя, начиная с названия своего имени. Главная задача - подчеркнуть свою индивидуальность, непохожесть на других.

Цель упражнения: развитие умения слушать других участников и совершенствовать коммуникативные навыки, сокращение коммуникативной дистанции между участниками тренинга.

Упражнение 2. «Космическая скорость»

Инструкция: "Передать в кругу, в любом порядке, кроме соседа справа и соседа слева мяч, но так, чтобы мяч побывал у каждого члена команды 1 раз". Усложнение: сделать то же самое, но на время; "А быстрее можете?". Ведущий предлагает всем участникам команды после завершения упражнения сесть в круг и выразить свое состояние на момент начала работы и ее окончания. Вопросы ведущего: Что вы чувствовали? Что изменилось в момент? Почему вы выбрали это решение?

Цель упражнения: отработка навыка принятия группового решения о стратегии и тактике выполнения поставленной задачи. Способствовать сплочению группы и углублению процессов самораскрытия.

Упражнение 3. «Комплимент»

Участники садятся по кругу. «Давайте скажем друг другу комплименты. Сделаем это так. Тот, кто захочет начать, возьмет этот мяч, бросит его тому участнику, кого он выберет, и скажет этому человеку комплимент. Тот, кому предназначен мяч, бросит его следующему и произнесет свой комплимент и т. д. до тех пор, пока мяч не побывает у каждого». Тренер очень внимательно следит за тем, чтобы мяч попал к каждому участнику группы.

Цель упражнения: установления межличностной позитивной обратной связи, в нахождение адекватных формулировок для своих впечатлений.

Упражнение 4. «Угадай животное»

Все участники группы сидят по кругу.

«Сейчас я раздам каждому из вас карточки, на которых написаны слова, обозначающие различных животных. У вас будет минута для того, чтобы придумать жесты, выражения лица, которыми вы можете сопроводить сообщение об этих животных. После этого каждый по очереди представит нам свой вариант». При обсуждении упражнения участники делятся своими впечатлениями от увиденного, выделяя наиболее адекватные сочетания жестикикулляции, позы, лицевых экспрессии с обозначающими действие словами. Упражнение дает возможность рефлексии индивидуальных особенностей невербальных проявлений участников группы, расширения представления о способах и средствах выражения смысла.

Основной этап: Реализация поставленных целей тренинга, развитие навыков предотвращения конфликтов.

Упражнение 5. «Если бы... я стал бы...»

Цель — выработка навыков быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Упражнение происходит по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация. К примеру: «Если бы меня обсчитали в магазине...» Следующий, рядом сидящий, продолжает (заканчивает) предложение. К примеру: «...Я стал бы требовать жалобную книгу». Ведущий отмечает, что как конфликтные ситуации, так и выходы из них могут повторяться.

Упражнение 6. «Адские башни»

Цель — это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Такие барьеры возникают в связи с тем, что люди, расценивая свое восприятие мира как единственно верное, зачастую отказываются принимать иные точки зрения. В «Адских башнях» эта концепция взята на вооружение и используется для побуждения игроков задуматься о факторах, как способствующих, так и препятствующих построению единой команды.

Описание упражнения. Дайте команде побольше деталей из «Лего» или какого-нибудь другого похожего конструктора. Объясните, что им будет нужно построить башню. Всем участникам вручите карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания. Подчеркните, что этой информацией ни с кем нельзя делиться. Объявите, что игра будет проходить в полном молчании, и разрешите игрокам приступить к делу. Ниже предложены инструкции для карточек, но вы можете свободно заменить их своими собственными. Главным условием является их противоречивость: Башня должна состоять из 20 блоков, Башня должна иметь высоту в 10 уровней, Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков», Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что постройте башню самостоятельно.

Анализ: за игрой в «Адские башни» интересно наблюдать со стороны, так как отдельные игроки неизбежно придут в замешательство, что приведет к неразберихе и разочарованию, едва лишь поймут, что все их попытки следовать инструкциям приводят исключительно к противодействию со стороны членов их команд. Их постигнет разочарование, как только они поймут, что вся совместная работа над общей задачей сводится к выявлению того факта, что на деле ничего подобного не происходит. Например, какой-нибудь игрок пытается положить синий «кирпичик» только для того, чтобы другой игрок убрал его с явным негодованием, третий постарается удержать других от каких бы то ни было Действий вообще и т.д. Обсуждение: по окончании действия полезно обсудить ситуации — они повторяются всякий раз, когда используют эту игру.

Мини-лекция: Далее ведущий рассказывает разные типы поведения в конфликтной ситуации: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество, конкуренция.

Третий этап: Завершение, снятие эмоциональной усталости, снижение нервно-мышечной напряженности.

Упражнение 7. «Счет»

Участники садятся по кругу. «Сейчас мы будем с вами считать, просто считать: один, два, три и т. д. Кто-то из нас начнет счет, а рядом сидящий продолжит и так далее. Постараемся считать как можно быстрее. В процессе счета надо будет соблюдать одно условие: если вам предстоит назвать число, в которое входит цифра 6 (например, 16), то, произнося это число, вы должны будете называть свое имя». Цель упражнения: способствует мобилизации внимания, дает возможность участникам осознать их регулятивные ресурсы, создает условия для их тренировки.

Упражнение 8. «Позиция»

Участники образуют 2 круга: внутренний и внешний. Внешний круг движется, внутренний остается на месте. Находящиеся во внешнем круге высказывают свое впечатление о партнере по внутреннему кругу, начиная с фразы "Я вижу тебя", "Я хочу тебе сказать", "Мне нравится в тебе". Через 2 минуты внешний круг смещается на одного человека и т.д.

Цель упражнения: рефлексия взаимоотношений позиций участников тренинговых занятий.

Упражнение 9. Прощание (До свидания)

Каждый участник по очереди прощается со всеми участниками, называя при этом их по имени.

Цель упражнения: осознание значимости участника для других членов группы. Рефлексия проделанной работы. В конце участники делятся мнениями о том, что с каждым из них происходило.

2. «Эффективное разрешение конфликтных ситуаций» (педагог-психолог).

Цель: Формирование навыка конструктивного разрешения конфликтных ситуаций.

Задачи:

1. обучить видеть скрытые мотивы конфликта;
2. ознакомление с различными стилями реагирования в конфликтных ситуациях;
3. применение навыков конструктивного разрешения конфликтов;
4. развить способность к выработке собственных способов эффективной коммуникации.

Участники: педагоги.

Количество участников: группы по 10-15 человек.

Условия проведения: аудитория со свободной зоной.

Раздаточный материал: бланки для тестов, схема, таблицы

Структура занятия:

Занятие проводится в режиме тренинга.

Занятие рассчитано на 1 час 30 мин.

Ход занятия

I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЧАСТЬ

1. Приветствие

Поприветствуем, друг друга улыбкой, словом - поделимся теплом, добротой.

2. Знакомство

Упражнение "Эхо"

Цель: включение в работу, снятие накопившегося напряжения; сплочение, создание группового доверия и принятия.

Каждый по кругу называет свое имя, сопровождая его жестом или движением всего тела, а группа повторяет это все за ним.

3. Принятие правил работы группы.

Для того чтобы наше общение было эффективным, предлагаю в процессе общения придерживаться определённых правил, например:

- правило поднятой руки;
- быть активным;
- безоценочное взаимодействие;
- высказывание от своего имени;
- правило обратной связи.

Упражнение "Единый ритм"

Цель: сплочение группы, формирование доверия, снятие напряжения.

Задание обучающимся: Участники группы один за другим, а потом все вместе в едином темпе исполняют определенный ритм, заданный ведущим.

Рефлексия: С каким настроением вы пришли сегодня на занятие и изменилось ли оно сейчас? (Физическое, эмоциональное).

Упражнение «Здание»

Цель: осознание проблемы существования конфликтных ситуаций.

Мотивация к обучению разрешать подобные ситуации.

Задание педагогам: Всем педагогам дается игровое задание: быстро и красиво нарисовать здание. Педагоги начинают рисовать.

Психолог останавливает игру и просит начать все сначала, потому что педагоги допустили ошибку. Так он останавливает игру несколько раз, перебивает педагогов и выдвигает все новые и новые претензии: здание должно быть объемным, а не плоским, крыша – современная и т.д. Затем психолог дает возможность закончить рисунок. После чего он сообщает, что все равно художники неправильно выполнили задание, например, нарисовали жилой дом, а надо было школу. Поэтому победителей в игре нет.

Рефлексия:

- Вам понравилась такая игра?

Педагоги после выполнения задания расстроены.

- Почему?

- Что произошло в данной ситуации? (конфликт)

- Почему рисунок не получился? (комментарии уч-ся: плохо объяснили, не поняли и т.д.)

- Что не было сделано до начала работы? (не обговорили правила выполнения рисунка)

- Можно было избежать конфликта? (можно)

- Как? (ответы педагогов)

Речь тренера

Техникум – это пространство, где каждый день встречаются сотни людей. Немудрено, что в их совместной деятельности возникает множество конфликтных ситуаций. Целью нашего сегодняшнего занятия будут «конфликты» и то, как их нужно правильно разрешать. А ещё лучше, научиться вести себя так, чтобы конфликтов в жизни стало поменьше.

4. Ожидания от тренинга. Цель тренинга

Что ожидаете получить от тренинга?

Возможно, вы получите то, чего не ожидали. Многое также будет зависеть от вашей активности и взаимопонимания. В конце тренинга у нас с вами будет возможность проанализировать свои ожидания.

II. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Упражнение «КЕЙС»

Цель: диагностика поведения педагогов в конфликтной ситуации.

Задание педагогам:

Предлагается ситуация которую необходимо рассмотреть в группах:

Мама решила проверить школьный дневник дочери. Когда она взяла дневник в руки, из него выпал сложенный в несколько раз листок. Мама развернула листок и увидела, что это записка. За чтением записки ее застала дочь, вернувшаяся от подруги. Девочка вырвала записку из рук матери. Та накричала на дочь. Девочка хлопнула дверью и закрылась в комнате.

Рефлексия

- Является данная ситуация конфликтом

- Кто участвует в конфликте?

- Кто виноват в конфликте?

- Каковы позиции участников конфликта?

Информация для тренера:

Итак, давайте рассмотрим структуру конфликта. Структуру конфликта можно представить в виде схемы.

Стороны конфликта (субъекты конфликта);

П — предмет конфликта;

ОК1 и ОК2 — образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);

М1 и М2 — мотивы конфликта;

Р1 и Р2 — позиции конфликтующих сторон.

Определение основных структурных элементов конфликта

Стороны конфликта — это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

Предмет конфликта — это то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации — это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта — это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон — это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Упражнение-обсуждение

Цель: рассмотреть структуру конфликта в ситуации.

Определить скрытые мотивы конфликта

Задание : в группах создайте схему конфликта (случай с запиской), определите мотивы конфликта.

Рефлексия:

Презентуйте вашу структуру конфликта?

Какие мотивы вы увидели в создавшемся конфликте?

Являются ли мотивы конфликта изначально положительно движущими мотивами?

Какой вывод можно сделать зная истинную причину конфликта?

Упражнение -Игра практикум.

Цель:

- Ознакомление с различными стилями (стратегиями) реагирования в конфликтных ситуациях;
- Применение навыков конструктивного разрешения конфликтов;

Задание: Обсудите конфликтную ситуацию, предложите свою стратегию поведения. С обеих сторон конфликтующих.

Ситуация №1

Класс условно разделен на две микрогруппы (группировки), в которых и там и там, есть сильные лидеры, активисты, отличники. На протяжении учебного года идет конкуренция между ними за оценки, за учительское уважение, за авторитет перед классом, за первенство. Все это выражается на уроках в колких шутках, в насмешках в адрес друг друга. На переменах – «стычки», ссоры и даже были случаи драк. Эта ситуация напрягает весь класс. Как ребята конструктивно могут разрешить данную ситуацию?

Ситуация №2

В класс пришла новая девочка. Очень симпатичной внешности, хорошо одевается, хорошо учиться, отличается неординарностью и своеобразностью. Девочка сразу же заняла ведущие позиции перед одноклассниками – мальчишками. Естественно девочкам в классе эта ситуация не нравится. Сначала «новенькая» была предупреждена о том, если она будет так вообразать, то ей в этом классе не учиться. Но ничего не изменилось. Ее встретили на улице, и состоялся предметный разговор. Она же в ответ заявила, что ее не интересует мнение девочек. Как добиться понимания?

Ситуация №3

На перемене ты дал другу свой новенький, только что купленный мобильный телефон. Он вышел с ним в коридор, а ты остался в классе. Когда ты вышел в коридор, то увидел, что друг собирает с пола разломанный корпус твоего телефона. Оказывается, его толкнули пробегающие мимо ребята, и он уронил телефон, а сам он ни в чем не виноват. Ты знаешь, что тебя будут ругать родители. Что делать? Как не испортить отношения с другом? Как объяснить все родителям?

Рефлексия

С какой целью мы делали данное упражнение?

Какие стратегии выхода из конфликтной ситуации по вашему наиболее приемлемы?

III . ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

ИГРА «ХОРОШО – ПЛОХО»

Цель: , осознание различных сторон рассмотрения конфликтной ситуации.

Играют по кругу. Первый человек начинает фразу со слов «Это хорошо...», называя какое-то событие, следующий опровергает его утверждение словами «Это плохо...» и т.д.

Рефлексия

Как вы думаете, чему учит эта игра?

В любом событии можно найти хорошее и плохое. И от того, как мы относимся к разным событиям в жизни, могут возникать различные ссоры и недопонимания.

Заключительное слово тренера:

«Проживая жизнь, мы вновь и вновь попадаем в конфликтогенную зону, но мы не должны пугаться этого объективного обстоятельства. Нам необходимо разрешать конфликты так, чтобы никто не видел, что конфликты были.

И в заключении хочется вам сказать использование конструктивных путей решения конфликта поможет вам сохранить друзей и не обрести врагов».

Рефлексия:

Для подтверждения эффективности работы нам необходимо отметить подтвердились ваши ожидания от занятия или нет.

Закончите предложения:

Мои ожидания.....

Я сегодня узнал (а).....

Мне понравилось.....

Мне не понравилось.....

ПРОЩАНИЕ

Счастье- на стороне того, кто доволен.

Аристотель

Желаю вам душевного комфорта, равновесия.

ВСЕМ СПАСИБО!