

Содержание:

Введение

Актуальность работы обусловлена тем, что конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. Управление конфликтами в организациях составляет значительную часть менеджмента в организации. Умение руководства создать благоприятную атмосферу в коллективе, обучение сотрудников поведению с гостями с целью предотвращения и профилактики конфликтов означает успешность функционирования этой организации. Все это говорит о решающей роли конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом.

Специфика педагогической работы заключается в том, что труд педагога, протекает индивидуально, как труд одиночки. Работая с обучающимися один на один, педагог, как правило, находится в сильном психоэмоциональном напряжении, так как он должен активно регулировать как свое поведение, так и поведение обучающихся в различных ситуациях. Такая изначально повышенная нервно-психическая нагрузка способствует повышению вероятности дезадаптивной регуляции интеллектуальной и эмоциональной сферы.

Цель работы – проанализировать теоретические и практические аспекты управления конфликтами в образовательной организации на примере МБОУ СОШ № 12 г. Сургута и разработать предложения по совершенствованию этого процесса.

Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:

- рассмотреть сущность и виды организационных конфликтов;
- изучить систему управления конфликтами;
- рассмотреть особенности конфликтов в образовательных организациях;
- представить краткую характеристику исследуемой образовательной организации;
- проанализировать уровень конфликтности в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в образовательной организации.

Объект исследования – МБОУ СОШ № 12.

Предмет исследования – управление конфликтами в образовательной организации.

Научно-методическая основа работы: труды ученых в области кадрового менеджмента, управления персоналом.

Информационной основой работы являются данные МБОУ СОШ № 12 г. Сургута за 2016-2018 гг.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

1.1 Основные понятия и теоретические основы организационных конфликтов

Изучение конфликтных ситуаций, связей и отношений является одним из самых главных предметов исследования общественных наук, в том числе и социологии. Однако, несмотря на активное изучение данного явления, однозначного и общепринятого определения конфликта дать не удалось.

Слово «конфликт» имеет латинское происхождение от «conflictus», что в переводе означает «столкновение». В русском языке слово «конфликт» стало употребляться с XIX в. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор». На Западе теория конфликта как альтернатива теории порядка Т. Парсонса появилась впервые в 1956 г. в работе Л. Коулера «Функции социального конфликта». Л. Коулер понимает конфликт как идеологическое явление, которое отражает устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника.

Несколько позже термин «конфликт» был использован Р. Дарендорфом в его работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе».

Однако истинное рождение теории конфликта, как концептуально независимой модели, состоялось в 1961 г., с выходом книги Д. Рекса «Ключевые проблемы социологической теории»[\[1\]](#), где обозначалось, что конфликт есть способ разрешения противоречий.

В современной конфликтологической литературе существуют различные подходы к определению понятий «конфликта» и «конфликтной ситуации». Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт «спором», считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации[\[2\]](#). А. Я. Кибанов «конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон»[\[3\]](#).

В. С. Юкаева определяет конфликт как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия[\[4\]](#). В. С. Семенов считает, что конфликт – это сознательное противостояние субъектов и субъективных объединений (групп, организаций, партий, движений, фондов) возникающих на основе существующих в обществе объективно-субъективных и реально-субъективных противоречий, отражающие конкретные интересы и позиции разных людей и групп, и выражающееся индивидуальной или групповой субъективностью в сознательно ставящихся целях, программах действий и в реально проводимых в соответствии с ними практических действиях, поведении и борьбе[\[5\]](#).

Всякий конфликт есть противоречие, но не всякое противоречие порождает конфликтное взаимодействие сторон. То есть, конфликт можно определить, как порождаемую обострением противоречия одну из форм дезинтегративного взаимодействия и взаимоотношения между субъектами, выражающуюся в их активно-негативной направленности относительно друг друга.

Из вышесказанного следует, что определений конфликта можно сгруппировать по нескольким блокам, отразим их в таблице 1.

Таблица 1

Группы конфликтов

Блок

Характеристика

Конфликт как несоответствие сторон

Конфликт - это осведомленность вовлеченными в конфликт сторонами о различиях, несоответствиях, несовместимых желаниях или противоречивых требованиях.

Конфликт как форма общения

Конфликт определяется как форма отношений между субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Конфликт как форма общения, имеющая в своей основе противоречие

Конфликт - это вид общения, в основе которого лежат реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, но в различной степени осознанные противоречия в целях общающихся субъектов проявление объективных или субъективных противоречий во взаимодействии противоборствующих сторон. Конфликт - это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни, но не всякое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус личности или группы, материальные или духовные интересы людей

Конфликт как острейшая форма противоречия и конкуренции

Конфликт представляет собой предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей, силовое динамическое воздействие между индивидами или социальными группами на основе действительного или мнимого несовпадения интересов или нехватки ресурсов. В этом же русле за рубежом есть подобные определения конфликта, например, как борьбы за статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон является достижение желаемого, а также нанесение ущерба или устранение соперника.

Конфликт как способ разрешения противоречия в определенной форме общения

Например, конфликт представляет собой «наиболее острый способ разрешения противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями». Противоречие разрешается посредством конфликта, то есть, для своего разрешения оно должно воплотиться в действиях, в их столкновении.

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

Конфликтная ситуация – это социальное взаимодействие между индивидами или группами людей, при котором интересы сторон вступают в противоречие друг с другом.

Конфликт имеет следующие признаки: наличие субъекта или субъектов как носителей конфликтов, bipolarность, активность, негативность взаимодействующих субъектов[6].

Таким образом, конфликт – это форма и способ взаимодействия людей, характеризующиеся столкновением разнонаправленных взглядов, стремлений, противоположно направленных интересов, выражающих цели и интересы взглядов, позиций, мнений, точек зрения, существенным обострением

противоречий между субъектами конфликтного взаимодействия, личной значимостью конфликта для его участников, эмоциональной формой его переживания, отсутствием согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

В свою очередь, конфликт в трудовых коллективах (конфликт в организации, трудовой конфликт) – это противоречие между интересами, взглядами, стремлениями, ценностями, возникающее в процессе социально-трудовых отношений[7].

Так, А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов отмечают, что трудовой конфликт – это один из видов социальных конфликтов, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения[8].

По мнению А. А. Осеева, конфликт в организации представляет собой особый вид общения, в основе которого лежат противоречия в системе трудовых отношений. Трудовой конфликт – это столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения[9].

Анализируя различные подходы к пониманию сущности трудовых конфликтов можно сделать вывод, что трудовой конфликт – это один из видов социальных конфликтов между субъектами организации, характеризующийся столкновением противоположных убеждений, интересов и целей.

Понимание сущности трудовых конфликтов дает возможность определить вид изучаемого конфликта. Рассмотрим классификацию конфликтов в организации (таблица 2).

Так, основаниями для классификации могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат и другие факторы.

Организационные конфликты – это конфликты, вызванные расхождением норм поведения и ценностных ориентаций.

Таблица 2

Классификация организационных конфликтов

Признак

классификации

Виды конфликтов

Сферы проявления	Производственно-экономические противоречия; различия во взглядах; разногласия в соц. сфере; разногласия из-за особенностей психики каждого человека; разногласия в семейно-бытовых отношениях.
Масштабы распространения	Всеохватывающие, общие; локальные.
Длительность, напряженность	Яростные, агрессивные, краткие; острые, длительные; слабовыраженные, быстрые.
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные; межличностные (противоречия между двумя личностями); межличностно-групповые (противоречия между личностью и группой); межгрупповые (противоречия между группами).
Предмет конфликта	Реальные (имеют четкий предмет конфликта); нереальные (не имеют четкого предмета конфликта).
По характеру причин конфликта	Объективные - связаны с реальными проблемами и недостатками; субъективные - обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми.
Источники и причины возникновения	Организационные (в связи с изменениями регламентов); эмоциональные и социально-трудовые; деловые и личностные.

Коммуникативная направленность	Горизонтальные (оппоненты равного соц. уровня); вертикальные (оппоненты разного соц. уровня, обычно между управляющими и подчиненными); смешанные.
Последствия для организации	Позитивные (созидательные, ведут к развитию компании) и негативные (разрушительные, приводят к деградации компании); конструктивные (основанные на объективных проблемах) и деструктивные (основанные на субъективных противоречиях).
Формы и степени столкновения	Открытые (обычный спор, ссора); скрытые (стороны не знают намерения друг друга); спонтанные (возникшие стихийно), инициативные (спланированные).
Возможности урегулирования	Антагонистические (фактически непримиримые противоречия, если и разрешаются, то частично); компромиссные (стороны готовы идти на уступки, обычно полностью решаются и приводят к сотрудничеству).

Организационные конфликты заключаются в возникновении противоречий между личными моральными установками сотрудника предприятия, члена трудового коллектива и корпоративной культурой коллектива, это противоречия организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами людей.

1.2. Основы управления конфликтами в организациях

Функционирование организации без существования конфликтов представляется практически невозможным. Сам процесс управления в организации – это конфликт. Развитие конфликта может происходить либо конструктивно и спокойно, и тем самым обеспечивать опосредованное развитие системы, а может разрастаться до непримиримой и сокрушительной вражды. В любой организации коллектив

является отдельным объектом, подвергающийся определенному воздействию со стороны лидера группы. Очевидно, что любой руководитель стремится сократить количество проблем в организации, которые могут стать причинами потенциальных конфликтов. Следовательно, руководителям рекомендуется проводить профилактические мероприятия как внутри каждой группы, так и между ними.

Деятельность групп внутри организации перманентно находится в состоянии развития, поэтому руководителю необходимо учитывать различные динамические процессы внутри группы и обладать навыками по управлению ими. Такая наука, как социальная психология доказывает факт того, что сплоченная социальная группа обладает способностью решать определенные задачи без непосредственного руководителя. А в обратном случае, когда социальная группа слишком сконцентрирована на своем лидере, будет происходить перекалывание на него ответственности за выполнение своей работы.

Одинаково оценивать происходящие в организации конфликты невозможно, поэтому и руководитель должен по-разному относиться к происходящим в социальных группах конфликтам. В организации могут происходить такие конфликты, которые подразумевают незамедлительной реакции, такие как различные дисциплинарные отклонения. Конфликты других типов рекомендуется, наоборот, тщательно исследовать и анализировать. Можно выделить одно общее правило, которое универсально для всех конфликтов – категорически нельзя игнорировать конфликты, не принимать их в расчет, так как из – за этого они могут разразиться с большей силой и иметь более серьезные последствия.

Можно выделить множество причин, по которым возникают конфликты в организации. Существуют такие руководители, которые создают вокруг себя группу приближенных подчиненных, которые входят в доверие, а затем плетут интриги и распускают сплетни. Часто происходит так, что именно такие люди становятся самыми приближенными советчиками. В основном это сотрудники, которые не занимают руководящие должности, но имеют очень сильную потребность во власти и являются неформальными лидерами. В результате может получиться так, что сам руководитель может не обладать теми знаниями и информацией, которая есть у его приближенных сотрудников. Безусловно, подобного руководителя трудно назвать компетентным и профессионалом в своем деле.

Согласно А. Спатарю, существуют следующие точки зрения на конфликт^[10]:

1. Руководитель не считает конфликт необходимым элементом для развития организации и определяет его только как негативное событие. По этой причине он стремится любым способом конфликта избежать и устранить его;
2. Во втором случае менеджер считает конфликт нежелательным звеном, но понимает, что конфликт является распространенным элементом любой организации. Сторонники такого взгляда на конфликт считают, что конфликт нужно устранить в любом случае и месте его возникновения;
3. Руководители, которые придерживаются этой точки зрения, уверены, что конфликт играет незаменимую роль в организации, необходим и может иметь потенциально полезные последствия.

В качестве примера можно привести спор, результатом которого, как известно, является истина. Такие менеджеры уверены, что при любом управлении и развитии организации, возникновение конфликтов неизбежно. Именно в зависимости от того, какой точки зрения придерживается управленец, будет определен способ управления конфликтом. В этой связи можно выделить две основные группы способов управления конфликтом: межличностные и структурные.

Говоря о структурных методах разрешения конфликтов в организации, подразумевается использование различных интеграционных и координационных механизмов. Также, используя такие методы, руководитель должен установить комплекс общеорганизационных целей и активно пользоваться системой поощрений и вознаграждений.

А. В. Спатарь отмечает, что постоянное систематическое использование определенной системы поощрений для тех сотрудников, которые осуществляют общеорганизационные цели, помогает сотрудникам поступать в последующей конфликтной ситуации так, чтобы угодить руководству организации.

Немало сложностей встречается менеджеру при разрешении межличностных конфликтов. Для управления такими конфликтами существует несколько стратегий поведения и действий управленца для устранения конфликта. По мнению А. В. Спатаря, поведение менеджера можно разделить на два варианта:

1. Первый тип поведения характеризуется настойчивостью и целеустремленностью, а также превалированием собственных целей и интересов, очень часто бывающих меркантильными;
2. Второй тип поведения характеризуется кооперативностью и направленностью на удовлетворение потребностей и интересов других лиц.

В зависимости от комбинации описанных типов поведения выделяются следующие способы разрешения межличностных конфликтов:

1. Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью).
2. Принуждение (противоборство) — высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.
3. Сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.
4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью).
5. Решение проблемы.

Основная цель менеджера заключается в своевременном «вхождении» в конфликт. Практически все специалисты сходятся на том, что при вмешательстве грамотного управленца на начальной стадии конфликта, он в большинстве случаев разрешится с минимальными потерями.

Как уже было отмечено, в организации существуют конфликты с позитивными последствиями, и с негативными. Менеджеры организации должны прилагать усилия для того, чтобы у персонала не возникало причин для конфликтов. Безусловно, такая задача достаточно трудна и требует больших затрат. А. В. Спатарь дал для менеджеров следующие рекомендации:

Создание благоприятного климата в организации для плодотворной работы сотрудников.

Прогноз ведения бизнеса, просчет всех вариантов развития и причин возникновения возможных конфликтов.

Предупреждение возможных конфликтов и своевременные действия в случае, если конфликт все-таки возник.

Подбор корректных методов разрешения конфликтов.

Избегание столкновений интересов в организации.

Также он советует проводить психологическое тестирование сотрудников для распределения их в рабочие группы.

Другой ученый, А. К. Зайцев, предлагает рассматривать понятие «управление конфликтом» в широком и узком понимании. В широком смысле управление направлено на воздействие на причины конфликта. В узком смысле управление направлено на разрешение конфликтов или его эпизодов. Используя понятие «управление конфликтом» в широком смысле, ученые М. Одесский и Д. Фельдман говорят о любом воздействии на конфликт с целью его изменения в целом или в частном проявлении.

Регулирование конфликта не является его разрешением, так как основные структурные элементы сохраняются, но является его заключительным этапом. Можно выделить полное и неполное разрешение конфликтов. Если устраняется причина конфликта, то есть его основа, то в таком случае конфликт разрешается полностью. В том случае, когда устраняются лишь некоторые структуры конфликта, происходит неполное разрешение конфликта.

Согласно М. Дружинину и Д. С. Конторову, процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов^[11]:

1. Подготовительный — диагностика конфликта.
2. Разработка стратегии разрешения и технологии.
3. Реализация комплекса методов и средств.

Немаловажным является такое понятие, как диагностика конфликта. Она включает в себя описание его видимых проявлений; определения уровня развития конфликта, выявление причин конфликта и его природы, измерение интенсивности, определение сферы распространённости.

Ученые определяют понятие «управление конфликтами» как процесс целенаправленного воздействия на сотрудников предприятия для ликвидации причин конфликта и возвращение поведения участников конфликта в соответствии с устоявшимися нормами взаимоотношений.

Также в зависимости от признака поведения конфликтующих сторон они выделили несколько групп методов по управлению конфликтами: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы характеризуются воздействием на каждую личность в отдельности, в правильной организации своего поведения, а также в способности высказывать собственное мнение и не вызвать при этом ответной защитной реакции своего оппонента.

Довольно часто используется метод «Я – высказывание». Он заключается в передаче определенного отношения к субъекту без каких – либо обвинений или требований, но так, чтобы оппонент изменил свое мнение. Такой метод помогает отстоять свою позицию, но не представляет оппонента противником. В. И. Образцов считает метод «я – высказывание» наиболее эффективным, если человек рассержен и недоволен, хочет передать информацию другому, но, при этом не вызывая негативной реакции и атаки.[\[12\]](#)

Структурные методы используются в основном при организационных конфликтах, которые возникают из-за неграмотной организации труда, распределения функций, неправильной системы мотивации сотрудников и так далее. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных вознаграждения. Метод разъяснения требований является одним из самых эффективных методов для регулирования и предотвращения организационных конфликтов. Каждый сотрудник должен ясно понимать свои обязанности и права. Для реализации этого метода рекомендуется использовать соответствующие документы, которые регламентируют распределение функций, ответственности, а также содержат подробные должностные инструкции.

Б. Хоглунд также занимался изучением конфликтов и выделил следующие этапы управленческого воздействия:

Скрытый этап (который предшествует конфликту). Управление на этом этапе предполагает манипулирование условиями в целях увеличения возможности предотвращения конфликта.

Актуальный этап содержит регулирование динамики конфликта с целью направления его развития в наиболее выгодное русло, а также минимизация всех конфликтных процессов.

Заключительный этап. На этом этапе происходит окончание конфликта, в течение которого предпринимаются действия для восстановления равновесия и целенаправленные действия по завершению.

От того, насколько эффективно управление конфликтом, зависят многие элементы в функционировании организации. Это масштаб дисфункциональных последствий, вероятность возникновения конфликтов в будущем, устранение или же сохранение причин конфликта и так далее. У грамотного руководителя, безусловно, есть принципиальное преимущество, которое обеспечивает ему лидерство при разрешении конфликта, так как он обладает способностью выбора методов достижения поставленных целей, анализ полученных результатов.

Сторонники узкой точки зрения на управление конфликтом замечают факт подмены понятий: управление конфликтом смешивают с профилактикой конфликта, его предотвращением или контролем. Если утверждать, что конфликты управляемы по своей сути, то конфликты стоит определять, как динамические социальные процессы, которые продвигаются от начального или скрытого этапа к окончанию. Также нужно отметить, что конфликты имеют определенные последствия для всех вовлеченных сторон и окружения. В таком случае цель управления конфликтом – это максимизация позитивных последствий и, соответственно, минимизация негативных.

Говоря о методах управления нельзя не вспомнить модель, которая была предложена голландским социологом У. Мастенбруком. Несмотря на то, что эта модель была разработана в конце 90-х годов, она является актуальной в наши дни. Ученый базируется на сетевом принципе организации и учитывает противоречия между единицами внутри нее. Его модель имеет название «один на три» и предполагает, что между субъектами существует четыре типа отношений:

1. Отношения силы и зависимости;
2. Деловые («инструментальные»);
3. Отношения, предусматривающие переговоры;
4. Социо-эмоциональные отношения»[\[13\]](#)

Каждому из этих типов присуще как сотрудничество, так и конкуренция. Для того, чтобы достигнуть успеха нужно развитие эффективного и продуктивного напряжения, которое было вызвано обменом результатов и их сравнением. Данный процесс имеет два направления: развитие наиболее крепкой взаимозависимости внутри единиц организации и развитие продуктивного напряжения. Определенные методы управления, безусловно, различаются в зависимости от типа отношений. В случае, когда они не реализуются, происходит нарушение баланса, а в случае, когда преобладают конкурентные отношения, конфликт неизбежен. Подведя итог, можно сказать, что модель У. Мастенбрука более эффективно может быть

использована для предупреждения конфликтов в организации, а также их эффективного использования.

Некоторые авторы уделяют особое внимание в предупреждении возможных конфликтов и их воздействие на развитие формальной структуры в организации. К. Решетникова обобщила следующие методы:

Интегрирующие цели между администрацией и персоналом организации. Такие методы предполагают выявление типов связи в структуре организации;

Равномерное распределение прав и обязанностей при исполнении служебных задач, а также выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;

Соблюдение всех правил распределения полномочий и обязанностей между управленческими уровнями организации;

Составление системы вознаграждения, которая включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы.[\[14\]](#)

Для осуществления метода предупреждения или профилактики конфликтов рекомендуется проводить регулярные исследования для обнаружения разногласий и противоречий, обучающие тренинги, которые позволяют снизить саму вероятность возникновения конфликта. Вполне логично предположить, что сотрудники, обученные как вести себя в условиях стресса, базовым методам коммуникации и сопротивлению направленным на них манипуляциям, смогут наиболее эффективно сотрудничать. Также к подобным мерам стоит отнести заранее закрепленные в организации положения и нормы, которые вводят конфликт в институциональную область и не только ограничивают негативные последствия конфликтов, но и заметно снижают возможность и интенсивность их эскалации.

- **1. Особенности конфликтов в образовательных учреждениях**

В жизнедеятельности педагогического коллектива существуют две стороны: формальная (функционально-деловая) и неформальная – эмоционально-личностная. Психологическое единство в социуме может быть достигнуто за счет совместной деятельности и здоровых межличностных отношений.

Дифференциация в сфере функционально-статусных отношений порождает социальное неравенство, которое также провоцирует психологическую

напряженность.

Специфической чертой профессиональных коллективов педагогов можно отметить то, что три четверти его представляют женщины. По мнению исследователей, разделение по полу представителей коллектива образовательной организации приводит к повышению частоты возникновения межличностных конфликтов, которые касаются в том числе и профессиональной деятельности работников и трансформируются в профессиональные конфликты, препятствующие адекватному развитию личностных качеств и продуктивности педагогической деятельности.

Способствует учащению конфликтов и несоответствие ожиданий, ценностных установок и норм, психофизических возможностей педагогов, осуществляющих педагогическую деятельность в одном социальном пространстве и времени.

По мнению Баныкиной С. В. педагог обычно контролирует и оценивает других людей, поэтому оценивание своих личностных качеств и характеристик не способен воспринять спокойно и критически. В данном случае это приводит к тому, что зачастую педагог не способен признать того, что формирование негативной ситуации в педагогическом процессе зачастую связано с его личностными характеристиками, преимущественно недостатками. Также большая часть педагогов обладают повышенной личностной тревожностью, из-за чего часто преувеличивают значимость происходящего или уходят в жесткую психологическую защиту[15].

Можно выделить типичные причины, приводящие к конфликту именно в педагогической среде:

- конфликты, возникающие из-за неадекватных трудовых условий педагога;
- конфликты, связанные с неправильно выбранным стилем руководства;
- конфликт, спровоцированный субъективным подходом педагога к контролю знаний и поведения обучаемых, несправедливым оцениванием;
- конфликт «Педагог-Администратор» встречается очень часто и тяжело разрешим.

В проведенных исследованиях, статистика показывает, что половина педагогов не согласны с выбранным руководителем стилем управления, лишь малая часть довольна политикой администрации образовательной организации.

Одной из самых актуальных и значимых причин конфликта между администрацией и педагогом можно, по мнению Шакурова Р. Х., назвать неправильный выбор стиля

руководства, который можно объяснить недостаточным опытом работы в административной сфере. Имея значительный опыт осуществления педагогической деятельности, многие управленцы не имеют достаточного навыка в осуществлении руководства педагогическим коллективом образовательной организации[16].

Наибольшее психологическое и эмоциональное напряжение у педагога вызывает невозможность личностного и профессионального самовыражения и недовольство применяемым стилем управления профессиональным коллективом педагогов.

Распространенное мнение, о том, что главной причиной конфликтов среди педагогов можно назвать недостаточную материальную оплату педагогической деятельности и низкую степень признания социумом значимости деятельности педагога не нашли подтверждения. Это можно связать с сформированной гражданской позицией педагогического сообщества, что соответствует их положению в обществе на позиции интеллигенции, а также готовности к низкой оплате труда.

Банькина С. В. обозначила типичные причины конфликтов на уровне «Педагог-педагог».

1. Конфликты, связанные со спецификой взаимоотношений представителей разных групп педагогического коллектива: между начинающими и давно работающими педагогами; между педагогами, ведущими разные направления деятельности (например, физическое развитие, изобразительное творчество, музыкальное развитие); между педагогами, ведущими одно и то же направление деятельности (например, физическое развитие детей); между педагогами, удостоенными определенного звания, должностного статуса (педагог первой и высшей категории) и не достигшими их; между педагогами, чьи дети находятся в одной образовательной организации.

2. Конфликты, вызываемые, зачастую не специально, руководством образовательной организации: субъективное, неравномерное распределение материальной базы (к примеру, технических средств обучения); ненамеренное «сравнение» педагогов (сравнение педагогов по умению взаимодействовать с детьми)[17].

Каждый из названных типов конфликтов может быть вызван своими причинами.

Каждый из названных типов конфликтов может быть вызван своими причинами.

Шакуров Л. Х. утверждает, что управление конфликтом в педагогическом коллективе образовательной организации представляет собой целенаправленное воздействие на разрешение конфликта, приводящее к достижению общественно важных целей; осознанное влияние на конфликтные взаимоотношения людей, для того чтобы оказать помощь в его конструктивном разрешении. К управлению конфликтами в педагогическом коллективе можно отнести: прогнозирование, профилактику одних и одновременно провоцирование других; регулирование конфликтов; разрешение конфликтов[18].

Все перечисленные действия являются видами осознанной деятельности индивидуумов: либо одного из участников конфликта, либо двоих сразу, либо косвенного участника, не занятого непосредственно в конфликте.

Баныкина С. В., говорит о том, что управление конфликтами можно реализовать при соблюдении определенных обязательных условий, таких как:

- осознанное отношение к конфликту как существующему явлению действительности;
- понимание возможности реально повлиять на конфликтное взаимодействие и использование ее в качестве фактора саморегуляции и самокорректировки процесса;
- присутствие материальных, идеалистических и моральных факторов, юридической базы влияния на конфликт, возможности интегрирования своих мнений и интересов, точек зрения и направленности.

Осознанное отношение к конфликту как существующему явлению действительности — это адекватное, то есть реалистичное представление о нем, согласно

Дороховой А. В. Осознанное отношение к конфликту как существующему явлению действительности реально при соблюдении следующих условий:

1. Анализ конфликта включает лишь те аспекты, которые действуют в текущий момент.
2. В область разъяснения включено и представление о предыдущем состоянии конфликтной ситуации и ее протекании в будущем.

3. Понимание конфликта связано с его конструктивным исходом в интересах общего дела — развития социума, личности[19].

Если обобщить вышесказанное, то можно представить следующий типичный механизм протекания конфликтов в педагогическом коллективе:

- 1) этап возможного образования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) этап перехода вероятного конфликта в реальный в этап осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) этап конфликтных действий;
- 4) этап снятия или разрешения конфликта.

Выводы

Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми, это сигнал того, что произошли разногласия в отношениях между людьми, которые позволяют выявить слабое звено в цепи производственных или личностных отношений коллектива организации.

В литературе описано множество стратегий управления конфликтами на всех стадиях его развития. В практике управления также существует немало методов их реализации. Однако, существует проблема классификации способов и стратегий управления конфликтами в организациях, которая носит не только теоретический характер. Важность этой проблемы состоит в том, что в случае ее решения, произойдет скачок в развитии сферы управления конфликтами, а именно технологизация процесса управления.

В настоящее время управленцы, менеджеры и консультанты, которые работают с конфликтами в организации, обладают большой базой разнообразных методов. Однако, для эффективного управления конфликтами необходимо выбрать наиболее подходящий в конкретной ситуации. Такой выбор они делают либо на основе предыдущего опыта, приобретенных знаний или же просто интуитивно. Безусловно, сейчас представляется возможность найти множество примеров разнообразных методик, активно используемых в управленческих практиках.

Но, к сожалению, на данный момент, практически нет универсальных стратегий и методик, которые бы охватывали и процесс начальной диагностики конфликтов,

выделяющей их основные структурные элементы, и подбор эффективных методов управления, позволяющих минимизировать деструктивные последствия конфликтов. Именно такое направление может быть представлено более перспективным. Такого рода деятельность основывается на фундаментальных теоретических построениях и тем самым стимулирует исследования в данной области, но также и на практическом, прикладном аспекте, помогающем сформировать управление конфликтами в организации, которое будет научно обосновано. Развитие технологического уровня может стать тем магистральным направлением, которое стимулировало бы фундаментальные исследования и формировало бы цивилизованные практики управления конфликтами.

Конфликты в педагогическом коллективе, с одной стороны, характеризуются общими признаками конфликтных ситуаций, а с другой, имеют специфические причины возникновения, определяющие остроту и особенности протекания подобных конфликтов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНФЛИКТОВ В МБОУ СОШ № 12 Г.СУРГУТА

2.1. Общая характеристика МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением отдельных предметов

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 12 (далее - МБОУ СОШ №12) с углубленным изучением отдельных предметов создана путем изменения типа существующего муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 12 с углубленным изучением отдельных предметов на основании распоряжения Администрации города Сургута от 13.01.2011 №43.

Юридический адрес учреждения: 628400, Российская Федерация, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, г. Сургут, улица Кукуевицкого, дом № 12/3.

Видами деятельности школы являются: образовательная деятельность; финансовая и хозяйственная деятельность; деятельность по предоставлению дополнительного образования и платных дополнительных образовательных услуг.

Школа использует уникальный опыт, накопленный в результате многолетнего плодотворного сотрудничества с СурГУ, СурГПУ, а также открыта для сотрудничества со всеми заинтересованными организациями и лицами.

Проектирование оптимальной системы управления образовательным учреждением осуществляется с учетом социально-экономических, материально-технических и внешних условий в рамках существующего законодательства РФ.

В соответствии с основными задачами МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением отдельных предметов выстроена организационная система управления образовательным процессом (Приложение 1):

Рассмотрим состав и структуру персонала школы в разрезе категорий персонала в таблицах 1-2.

Таблица 1

Состав персонала МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением

отдельных предметов

Показатель	2017	2018	Отклонение +/-
Общая численность персонала, в т.ч.	172	164	-8
Руководящий состав (директора и замы)	9	8	-1
Специалисты (учителя и воспитатели)	132	128	-4
Служащие (делопроизводители)	3	3	0
Рабочие	28	25	-3
Уровень квалификации кадров, %	38	45	+7

Работающие пенсионного возраста, чел 25 28 +3

Доля сотрудников пенсионного возраста, % 14,5 17,1 +2,6

Общая численность персонала МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением отдельных предметов сократилась на 8 человек за счет сокращения специалистов на 4 человека и рабочих на 3 человека. Уровень квалификации персонала в 2017 г. вырос на 7 % в связи с тем, что большее число сотрудников прошли аттестацию на квалификационный уровень. Значительную долю сотрудников составляют кадры пенсионного возраста. Так на их долю в 2017 г. приходилось 14,5 %, а в 2018 г. пришлось 14,2 %, что было вызвано сокращением численности персонала учреждения.

Возрастной состав персонала МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением отдельных предметов представлен в таблице 2 (в абсолютном выражении) и диаграмме (рисунок 1 в относительном выражении). Большинство работающих МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением отдельных предметов в возрасте старше 50 лет – 32,93 %, причем в основном это специалисты (учителя). На долю молодых сотрудников приходится всего 17,68 % всей численности кадров образовательного учреждения (рисунок 1).

Таблица 2

Возрастной состав работающих МБОУ СОШ № 12

Категории персонала	До 30 лет	От 31 до 40 лет	От 41 до 50 лет	От 51 года и старше
Руководители (директора и замы)	1	2	1	4
Специалисты (учителя и воспитатели)	25	32	26	45

Служащие (делопроизводители)	1	1	1	0
Рабочие	2	8	10	5
Итого:	29	43	38	54
В процентах от общего числа работающих	17,68	26,2	23,2	32,93

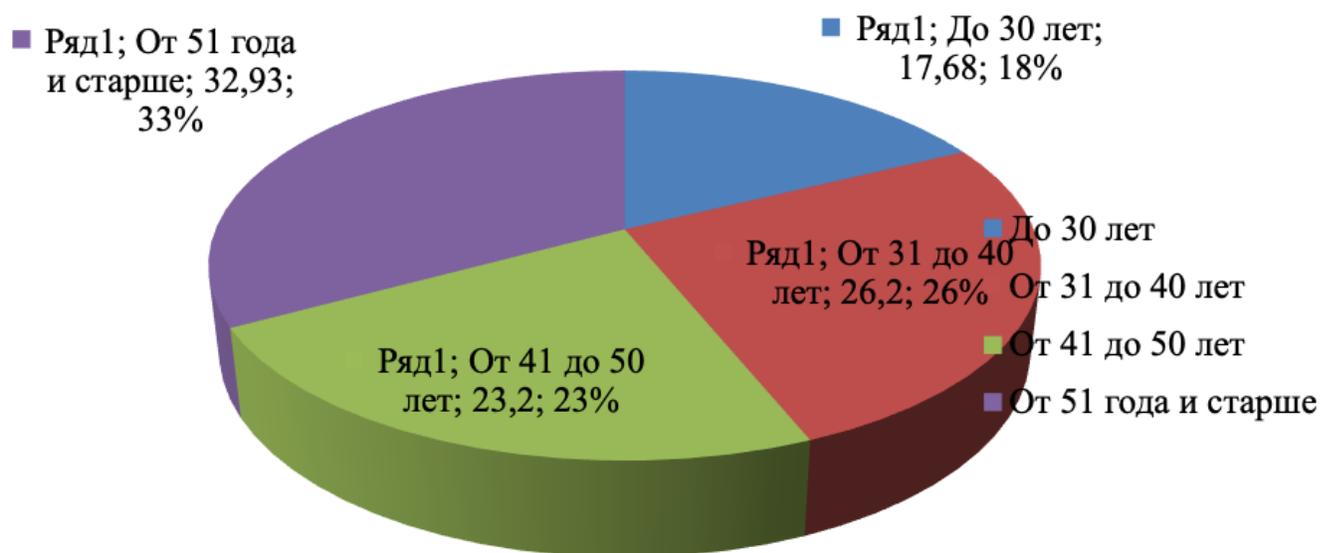


Рисунок 1. Структура сотрудников МБОУ СОШ № 12

с углубленным изучением отдельных предметов по возрасту

за 2018 г., %

Качественный состав персонала МБОУ СОШ № 12 с углубленным изучением отдельных предметов представлен в таблице 3 (в абсолютном выражении) и диаграмме (рисунок 2 в относительном выражении).

Большая часть сотрудников школы имеет высшее образование (65 % от общей численности персонала), но доля персонала со средним профессиональным образованием, также высока и составляет 31 %.

Большая часть педагогического коллектива школы имеет стаж работы более 20 лет (это 70 % педагогов), при этом молодых сотрудников со стажем до 5 лет в школе работает всего 15 % (рисунок 3). Таким образом, можно говорить о старении педагогического коллектива и увеличении доли педагогов-пенсионеров и предпенсионного возраста.

Таблица 3

Качественный состав работающих в МБОУ СОШ №12

Категории	Высшее образование	Среднее профессиональное образование	
		Среднее образование	Среднее образование
Служащие (делопроизводители)	2	1	0
Специалисты (учителя и воспитатели)	90	38	0
Руководители (директора и замы)	8	0	0
Итого:	107	51	6
В процентах от общего числа работающих	65,24	31,10	3,66

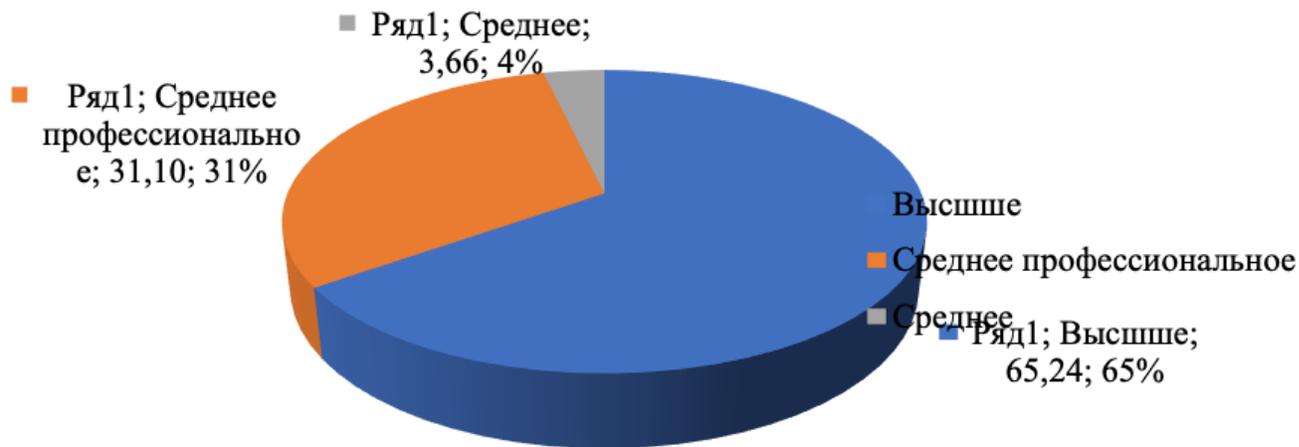


Рисунок 2. Структура персонала МБОУ СОШ № 12

по образованию, %

Большая часть педагогического коллектива школы имеет стаж работы более 20 лет (это 70 % педагогов), при этом молодых сотрудников со стажем до 5 лет в школе работает всего 15 % (рисунок 3).

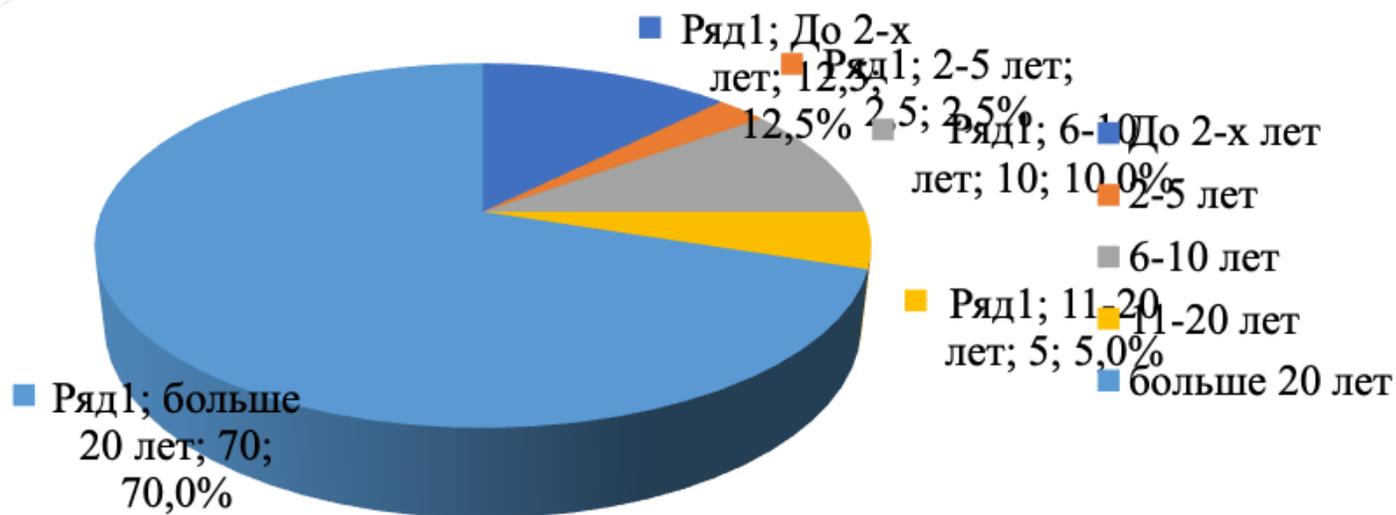


Рисунок 3. Структура педагогических кадров школы по стажу

в 2018 г., %

Таким образом, можно говорить о старении педагогического коллектива и увеличении доли педагогов-пенсионеров и предпенсионного возраста.

2.2. Исследование уровня конфликтности в образовательном учреждении

В исследуемом образовательном учреждении можно выделить 4 основных субъекта деятельности: обучающийся, учитель, родители и администратор.

В зависимости от того, какие субъекты вступают во взаимоотношения, конфликты подразделяются на виды: ученик-ученик; ученик-учитель; ученик-родитель; учитель-администратор; родители-администратор; родители-родители; администратор-администратор.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные конфликты в школе:

I. Конфликт между учениками и учителями.

К таким конфликтам приводят действия, связанные с успеваемостью, поведением в школе, отношениями, возникающими в сфере эмоционально-личностных отношений учеников и учителей. Так, с целью профилактики конфликтных ситуаций среди обучающихся проводится анкетирование по стилю поведения учителя. По итогам анкетирования вырабатываются рекомендации по профилактике возможных конфликтных ситуаций на основе диагностики межличностных отношений «учитель-ученик» (тренинги, игровые ситуации).

С профилактической точки зрения ежегодно в школе проводится тестирование обучающихся с целью выявления тревожности, агрессивности, фрустрации и ригидности, в первую очередь, в выпускных классах.

II. Конфликт между учителями и родителями.

С целью профилактики конфликтов первую очередь необходимо обратить внимание на состав семей. Дело в том, что опрос дал информацию о наличии высокого процента неполных семей, в которых живет внушительная доля ребят – 35-40 %. Почти 30 % учащихся воспитывается только матерями, 9 % живут с матерью и отчимом и 4 % только с отцами. Конфликтные ситуации в школе случаются чаще с неполными семьями, где родители недостаточно уделяют внимание вопросам воспитания и образования. Поэтому профилактика конфликтов подобного рода проводится на родительских собраниях, где классные руководители разъясняют физиологические особенности в переходном возрасте, о психологических особенностях подросткового возраста, о синдроме дефицита

внимания.

III. Особенности конфликта между учителями.

Эти конфликты гораздо сложнее. Особенности конфликтов во взаимоотношениях учителей обусловлены разными факторами. Во-первых, самим содержанием и характером педагогической деятельности. Взаимозависимость друг от друга гораздо больше, например, если учитель математики работает плохо, это отражается на качестве уроков учителя физики, химии. Если классный руководитель не уделяет должного внимания дисциплине учеников, это влияет на профессиональную деятельность всех учителей, работающих в этом классе. Во-вторых, специфика конфликта связана с тем, что коллектив преимущественно женский. Женщины более эмоциональны в оценках и поступках, чем мужчины. Они более чувствительны к переменам со стороны коллег, острее реагируют на просчеты и ошибки окружающих.

Стиль педагогического общения тесно связан с личностными особенностями и свойствами темперамента учителя, которые диагностировали с помощью теста «Исследование свойств темперамента» В. М. Русалова.

Выявлено, что большая часть учителей (59%) обладают средней и высокой предметной эргичностью (Эр), то есть довольно легко осваивают предметный мир, жаждут деятельности, стремятся к умственному и физическому труду, имеют высокую степень вовлеченности в трудовую деятельность.

Так же у большинства педагогов довольно хорошо развита социальная эргичность (СЭр) (78%) и социальная пластичность (СП) (75%), то есть потребность в социальных контактах, что свидетельствует о направленности на освоение социальных форм деятельности, а также переключения внимания в процессе общения с одного человека на другого, склонности к разнообразию коммуникативных программ и готовности к различным формам социального контакта.

Однако такое свойство как пластичность (П), развито лишь у трети педагогов (36%). Таким образом, большинству педагогов свойственны трудности переключения с одного предмета на другой, недостаточно быстрый переход с одних способов мышления на другие в процессе взаимодействия с предметной средой.

Скоростные особенности личности (Т) педагогов свидетельствует о невысокой скорости выполнения отдельных операций, недостаточной быстроте моторно-двигательных актов при выполнении предметной деятельности у большинства педагогов (67%).

Социальный темп (СТ), то есть скоростные характеристики рече-двигательных актов в процессе общения у большинства учителей находятся на среднем и высоком уровнях (73%). При этом для большинства педагогов характерна довольно высокая и повышенная эмоциональность (Эм) (69%).

Большинство учителей эмоционально чувствительны к несовпадению между задуманным, ожидаемым и результатами реального предметного действия, они довольно чувствительны к неудачам в работе. Социальная эмоциональность (СЭм), чувствительность в коммуникативной сфере: чувствительность к неудачам в общении, к оценкам окружающих людей также характерна для большей части педагогов (64%).

Корреляционные связи на уровне $p < 0,05$ между стилями педагогического общения и свойствами темперамента такими отображены в таблице 4.

Таблица 4

Значения корреляционных связей Пирсона между стилями педагогического общения и свойствами темперамента ($p < 0,05$)

Стиль педагогического общения	Свойства темперамента							
	Эр	СЭр	П	СП	Т	СТ	Эм	СЭм
Монблан	0,51	0,15	-0,18	-0,49	0,31	0,14	0,19	-0,62
Китайская стена	0,57	0,09	-0,26	-0,58	0,24	0,11	0,15	-0,71
Локаатор	0,37	0,42	0,25	0,36	0,09	-0,13	0,62	0,52
Тетерев	0,27	0,39	0,12	0,05	-0,26	-0,31	-0,54	-0,63

Гамлет	0,24	0,29	0,14	0,37	0,62	0,58	0,71	0,81
Робот	0,42	0,39	-0,68	-0,77	0,32	0,25	-0,35	-0,31
Я сам(а)	0,68	0,79	-0,49	-0,63	0,18	0,39	0,27	0,32
Союз	0,58	0,78	0,41	0,57	0,24	0,34	0,38	0,53

Из таблицы видны наиболее значимые корреляционные связи между стилями педагогического общения и свойствами темперамента. Это означает что учителя реализующие эффективный стиль педагогического общения «Союз» обладают прежде всего такими свойствами личности как высокая эргичность, социальная эргичность, пластичность, социальная пластичность и социальная эмоциональность.

Из таблицы так же видно, что при неэффективном педагогическом общении чаще всего выражен низкий уровень пластичности либо социальной эмоциональности. Так же высокая эмоциональность без развитой эргичности и пластичности часто связана с неэффективным стилем педагогического общения.

При диагностике самооценки, как важнейшей составляющей личности нами не было выявлено существенных отклонений при распределении данных на выборке педагогов. У большинства педагогов (85%) самооценка адекватная. При анализе корреляционных связей не выявлено значимых результатов, свидетельствующих о связи уровня самооценки со стилем педагогического общения и эмоциональным выгоранием педагогов.

Эмпатийные свойства личности педагога выступают как условие успешности профессиональной деятельности, основанной на творческом, а не нормативном подходе к установлению контакта с ребенком, в котором создаются условия для взаимораскрытия взаимодействующих субъектов. Эмпатия как стержневой компонент профессиональных способностей и особенностей стиля общения педагога, пронизывает все другие компоненты его деятельности.

В группе исследуемых педагогов на более высоком уровне развиты эмоциональный канал эмпатии, проникающая способность и способность к идентификации. Нами

выявлена сильная корреляционная связь ($k=0,79$) между эмоциональным каналом эмпатии и таким стилем педагогического общения как «союз». Так же наблюдается тесная положительная прямая связь стиля педагогического общения «Союз» с проникающей способностью эмпатии и способностью к идентификации. То есть наиболее продуктивный стиль педагогического общения связан с высоким уровнем эмпатийных способностей педагога.

Выявляя уникальные черты личности, согласно теории личности Р. Кеттела, мы остановились на диагностике и анализе социально-психологических установок, как фактора, который определяет моральное сознание личности. Был использован тест Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере».

Больше половины педагогов нашей выборки (58%) стремятся достигать результата в своей деятельности вопреки всему – суете, помехам, неудачам. Лишь 8% учителей ориентированы на процесс, то есть им важно, чтобы само занятие было интересным. Над достижением цели они относительно мало задумываются. Остальные учителя (36%) в равной степени ориентированы и на процесс, и на результат. Большинство учителей (65%) имеют средний и высокий уровень ориентации на альтруизм. Сосредоточенность в основном на своих личных интересах проявляется у небольшого количества педагогов (13%). Отличительной чертой большинства педагогов (69%) является ориентация на труд, то есть большую часть своего времени они используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска. Ориентация на деньги выявлена у 11% учителей. Желание чувствовать контроль над другими людьми, т.е. ориентация на власть, доминирует у 51% педагогов, для которых ведущей ценностью является влияние на других, на общество. Чуть меньше половины педагогов (42%) не терпят никаких ограничений и готовы идти на жертвы ради отстаивания своей независимости.

Для исследования связи феномена эмоционального выгорания с социально-психологическими установками личности учителей был применен коэффициент корреляции Кендэла на уровне $p = 0,05$ и $z_{кр} = 1.96$. При этом значимые различия в уровне эмоционального выгорания наблюдались в основном у группы испытуемых с высокой ориентацией на труд и высоким альтруизмом, с выраженной установкой на свободу и стремлением уделить одинаковое внимание и результату, и процессу работы, сделав их равнозначными целями деятельности.

Выводы

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что педагог, обладающий психологическим здоровьем и эмоциональной устойчивостью в ответ на избранные психотравмирующие воздействия, характеризуется высоким уровнем креативного потенциала, средней интернальностью, то есть средним уровнем ответственности и инициативности, и при этом частичной ориентацией на внешние обстоятельства.

Также особенностями личности таких педагогов является стремление достичь в педагогической деятельности определенных позитивных результатов, мотивация на успех, использование модели активного взаимодействия с учащимися такой как «Союз», высокая эргичность, высокая социальная эргичность, высокая пластичность, социальная пластичность и высокая социальная эмоциональность, высокий уровень эмпатии и эмпатийных способностей, то есть выражена проникающая способность эмпатии и способность к идентификации, высокая ориентация на труд, высокий альтруизм, выраженная установка на свободу и стремление уделить одинаковое внимание и результату, и процессу работы, сделав их равнозначными целями деятельности, а также глубокое ценностное отношение к собственному здоровью, характеризующееся осознанностью, осведомленностью и, особенно, высокой активностью самого педагога.

Основные типы конфликтов в образовательной организации – это конфликты между педагогами, а также между руководством и педагогами. Если говорить об организационно-управленческих конфликтах, то в данной образовательной организации встречаются внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой.

В данной образовательной организации используется комплекс методов по управлению конфликтами. В зависимости от выбора классификации методов можно сказать, что используются как структурные, так и персональные: методика разрешения конфликта через решение проблемы, арбитраж, переговоры и так далее.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В МБОУ СОШ № 12 Г.СУРГУТА

Представим рекомендации, направленные на снижение уровня конфликтности в МБОУ СОШ № 12.

С целью изучения возможных конфликтных поведений между учителем и учеником, между учениками и родителями в школе необходимо ежегодно проводить исследования по составу семей обучающихся, анкетирования.

С целью профилактики возможных конфликтных ситуаций рекомендуется разработать памятки для родителей «Правила поведения на начальной стадии конфликта»; психолого-педагогические рекомендации для родителей; для учительского персонала проводить методические совещания «Конфликты в межличностных отношениях», игры-тренинги.

Методическому совету школы необходимо разработать рекомендации для минимизации негативных последствий конфликтных ситуаций в школе, суть которых представлена ниже:

- 1) при поступлении на работу необходимо усилить роль наставничества с целью быстрой адаптации в коллективе;
- 2) для снижения текучести кадров необходимо создать благоприятные условия труда и возможности как карьерного, так и профессионального роста;
- 3) важным фактором профилактики конфликтов является зрелость коллектива, которая проявляется в умении видеть положительные стороны друг друга, в терпимости к трудным чертам характера, в умении сглаживать неизбежно возникающие напряженные ситуации. Хорошим стабилизирующим фактором могут служить и положительные традиции в коллективе;
- 4) во избежание конфликтов необходимо, чтобы персонал соответствовал профессии и своей роли в организации. Грамотное распределение должностей и обязанностей более чем на треть повышает эффективность деятельности организации;
- 5) немаловажную роль в предотвращении конфликтов в коллективе играет стиль руководства и индивидуальные качества руководителя (готовность принимать решения, высокая стрессоустойчивость, самоконтроль и др.). Важным фактором, который может предотвратить конфликт, является авторитет руководителя.

Нужно помнить: предотвратить конфликт, то есть заранее устранить порождающие его факторы, или своевременно подготовиться к нему и, значит, правильно выбрать стратегию поведения гораздо лучше, чем его разрешать.

Предлагается также проведение мероприятий, представленных в таблице 5.

Таблица 5

Мероприятия по снижению уровня конфликтов в МБОУ СОШ № 12

Мероприятие	Цель	Инструментарий	Ответственный
Тренинг «Профессиональное выгорание педагога»	Знакомство с понятием эмоционального выгорания, его характеристиками; определение своего отношения к профессии, проблемности, снижение уровня эмоционального выгорания педагогов.	Тренинг, включающий ряд упражнений (Приложение 1)	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Психологическая игра «Новоселье»	Создать условия для взаимодействия педагогов друг с другом, способствующие формированию навыка сотрудничества; развитие рефлексии.	Психологическая игра (Приложение 1)	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать сплочению коллектива, улучшению социально-психологического климата в нем.

Выводы

Для профилактики и минимизации негативных последствий конфликтных ситуаций в школе рекомендуется:

1) при поступлении на работу необходимо усилить роль наставничества с целью быстрой адаптации в коллективе;

2) для снижения текучести кадров необходимо создать благоприятные условия труда и возможности как карьерного, так и профессионального роста;

Предотвратить конфликт, то есть заранее устранить порождающие его факторы, или своевременно подготовиться к нему и, значит, правильно выбрать стратегию поведения гораздо лучше, чем его разрешать.

Заключение

Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми, это сигнал того, что произошли разногласия в отношениях между людьми, которые позволяют выявить слабое звено в цепи производственных или личностных отношений коллектива организации.

В литературе описано множество стратегий управления конфликтами на всех стадиях его развития. В практике управления также существует немало методов их реализации. Однако, существует проблема классификации способов и стратегий управления конфликтами в организациях, которая носит не только теоретический характер. Важность этой проблемы состоит в том, что в случае ее решения, произойдет скачок в развитии сферы управления конфликтами, а именно технологизация процесса управления.

В настоящее время управленцы, менеджеры и консультанты, которые работают с конфликтами в организации, обладают большой базой разнообразных методов. Однако, для эффективного управления конфликтами необходимо выбрать наиболее подходящий в конкретной ситуации. Такой выбор они делают либо на основе предыдущего опыта, приобретенных знаний или же просто интуитивно. Безусловно, сейчас представляется возможность найти множество примеров разнообразных методик, активно используемых в управленческих практиках.

Но, к сожалению, на данный момент, практически нет универсальных стратегий и методик, которые бы охватывали и процесс начальной диагностики конфликтов, выделяющей их основные структурные элементы, и подбор эффективных методов управления, позволяющих минимизировать деструктивные последствия конфликтов. Именно такое направление может быть представлено более перспективным. Такого рода деятельность основывается на фундаментальных

теоретических построениях и тем самым стимулирует исследования в данной области, но также и на практическом, прикладном аспекте, помогающем сформировать управление конфликтами в организации, которое будет научно обосновано. Развитие технологического уровня может стать тем магистральным направлением, которое стимулировало бы фундаментальные исследования и формировало бы цивилизованные практики управления конфликтами.

Конфликты в педагогическом коллективе, с одной стороны, характеризуются общими признаками конфликтных ситуаций, а с другой, имеют специфические причины возникновения, определяющие остроту и особенности протекания подобных конфликтов.

В работе проведено исследование конфликтов в МБОУ СОШ № 12 г. Сургута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Юнити, 2014.

1. Баныкина С. В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Москва, 2017. С. 373-380.

Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2014.

1. Дорохова А. В. Разрешение конфликтов / А. В. Дорохова, Л. И. Игумнова, Т. И. Привалихина. - М.: Академия, 2018.
2. Дружинин М. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д. Введение в теорию конфликтов. М., 2016.
3. Зеленков М.Ю. Социальная конфликтология. М: 2016.

Зиммель Г. Избранное. Том 2. Созерцание жизни. – М.: Юрист, 2016.

Исаев Р. А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 8. – С. 114-120.

1. Калмыкова, О. Ю., Соловова, Н.В., Горбунова, Ю. Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации//Вестник Самарского Университета. №9(1) 2015. С. 19-25.

Кибанов А. Я. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015.

1. Образцов В. И. Лабиринты управления: практическая психология для менеджеров. - Калининград, 2016.

Осеев А. А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Электронный ресурс] // Социологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. – URL: <http://lib.socio.msu.ru> (дата обращения: 02.12.2019).

1. Решетникова, К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами//Социологические исследования, № 10, 2018, С. 57-60.

Семенов В. С. Россия в сети конфликтности: между взрывом и согласием // СОЦИС. – 2017. – №7. – С. 73-80.

1. Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации// Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. Челябинск: Два комсомольца, 2015. С. 95-98

Тишков В. Очерки теории и политики этничности в России. – М.: Информационно-издательское агентство «Русский мир», 2017.

1. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М., 2015.

Юкаева В. С. Принятие управленческих решений: Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М.: Дашков и К^о», 2016.

Приложение 1

Тренинг «Профессиональное выгорание педагога»

Цели: профилактика психологического здоровья педагогов, ознакомление педагогов с приемами саморегуляции.

Задачи: знакомство с понятием эмоционального выгорания, его характеристиками; определение своего отношения к профессии, вычленение проблемности, «перекосов» в распределении психической энергии; анализ проявления признаков выгорания, выделение источников неудовлетворения профессиональной деятельностью; снижение уровня эмоционального выгорания педагогов.

Материалы и оборудование: интерактивная доска, бумага, ручки, листы с изображением лестницы, памятки, сборник мелодий для релаксации.

Ход занятия

I. Вступительное слово: «Проблема эмоционального выгорания педагогов»

Общеизвестно, что профессия педагога – одна из наиболее энергоемких. Для ее реализации требуются огромные интеллектуальные, эмоциональные и психические затраты.

В последние годы проблема сохранения психического здоровья педагогов стала особенно актуальной. Современный мир диктует свои правила: выросли требования со стороны родителей к личности педагога, его роли в образовательном процессе. Преобразования в системе образования также поднимают планку: приветствуется творческий подход к работе, новаторство, проектная деятельность, педагогические технологии.

Увеличивается не только учебная нагрузка, вместе с ней растет и нервно-психическое напряжение личности, переутомление. Различного рода перегрузки усугубляются многочисленными страхами: страх быть покинутым, не найти поддержки; страх оказаться непрофессионалом; страх перед контролем.

Такая ситуация достаточно быстро приводит к эмоциональному истощению педагогов, известному как «синдром эмоционального выгорания». «Эмоционально выгоревшие» педагоги отличаются повышенной тревожностью и агрессивностью, категоричностью и жесткой самоцензурой. Эти проявления значительно ограничивают творчество и свободу, профессиональный рост, стремление к самосовершенствованию. В результате личность педагога претерпевает ряд таких деформаций, как негибкость мышления, излишняя прямолинейность, поучающая манера говорить, чрезмерность пояснений, мыслительные стереотипы, авторитарность. Педагог становится своеобразной «ходячей энциклопедией»: он знает, что нужно, как нужно, когда, зачем и почему, и чем все это закончится. Но при этом он становится абсолютно закрытым и невосприимчивым к любым новшествам и переменам.

Продолжение приложения 1

Эмоциональное выгорание – это своего рода выработанный личностью механизм психологической защиты в виде полного или частичного исключения эмоций в

ответ на психотравмирующие воздействия. Профессиональная деятельность педагогов изобилует факторами, провоцирующими эмоциональное выгорание: высокая эмоциональная загруженность, огромное число эмоциогенных факторов, ежедневная и ежечасная необходимость сопереживания, сочувствия, ответственность за жизнь и здоровье детей. К тому же педагогические коллективы, как правило, однополы, а это – дополнительный источник конфликтов. В результате педагог становится заложником ситуации эмоционального выгорания, пленником стереотипов эмоционального и профессионального поведения.

II. Практическая часть

Существует китайская поговорка:

«Расскажи мне – и я забуду

Покажи мне – и я запомню

Вовлеки меня – и я пойму и чему-то научусь»

Человек усваивает:

10% того, что слышит

50 % того, что видит,

70 % того, что сам переживает,

90 % того, что сам делает.

1. Упражнение «Поза Наполеона»

Участникам показывается три движения: руки скрещены на груди, руки вытянуты вперед с раскрытыми ладонями и руки сжаты в кулаки. По команде ведущего: «Раз, два, три!», каждый участник одновременно с другими должен показать одно из трех движений (какое понравится). Задача в том, чтобы вся группа или большинство участников показали одинаковое движение.

Комментарий ведущего

Это упражнение показывает, насколько вы готовы к работе. Если большинство показали ладони, значит, они готовы к работе и достаточно открыты. Кулаки

показывают агрессивность, поза Наполеона – некоторую закрытость или нежелание работать.

2. Упражнение «Карусель общения»

Участники по кругу продолжают фразу, заданную ведущим.

«Я люблю...», «Меня радует...», «Мне грустно, когда...», «Я сержусь, когда...», «Я горжусь собой, когда...»

Продолжение приложения 1

3. Упражнение «Тест геометрических фигур»

Участникам предлагается выбрать одну из пяти геометрических фигур: квадрат, треугольник, круг, прямоугольник, зигзаг – и разбиться на группы в соответствии с выбранной фигурой.

Комментарий ведущего

ПРЯМОУГОЛЬНИК: изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность. Любознательность, позитивная установка ко всему новому, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость. Нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность. Новые друзья, имитация поведения других людей, тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

ТРЕУГОЛЬНИК: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу. Прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность. Импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску. Высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость. Остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких и друзей.

ЗИГЗАГ: жажда изменений, креативность, жажда знаний, великолепная интуиция. Одержимость своими идеями, мечтательность, устремленность в будущее. Позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность. Непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения. Стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе, безалаберность в финансовых вопросах. Остроумие, душа компании.

КВАДРАТ: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение инструкций, правил. Аналитическое мышление, внимательность к деталям, ориентация на факты. Пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность. Практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие. Профессиональная эрудиция, узкий круг друзей и знакомых.

КРУГ: высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о другом. Щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция. Спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность. Доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность. Болтливость, способность уговаривать, убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому. Склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

Продолжение приложения 1

4. Упражнение «Выбор»

Вы заходите в булочную и покупаете пончик с повидлом. Но когда Вы приходите домой и надкусываете его, то обнаруживаете, что отсутствует один существенный ингредиент – повидло внутри. Ваша реакция на эту мелкую неудачу?

1. Относите бракованный пончик назад в булочную и требуете взамен новый.
2. Говорите себе: «Бывает» — и съедаете пустой пончик.
3. Съедаете что-то другое.
4. Намазываете маслом или вареньем, чтобы был вкуснее.

Комментарий ведущего

Если вы выбрали первый вариант, то вы – человек, не поддающийся панике, знающий, что к вашим советам чаще прислушиваются. Вы оцениваете себя как рассудительную, организованную личность. Как правило, люди, выбирающие первый вариант ответа, не рвутся в лидеры, но, если их выбирают на командную должность, стараются оправдать доверие. Иногда вы относитесь к коллегам с некоторым чувством превосходства – уж Вы-то не позволите застать себя врасплох.

Если вы выбрали второй вариант, то вы – мягкий, терпимый и гибкий человек. С вами легко ладить и коллеги всегда могут найти у вас утешение и поддержку. Вы не любите шума и суеты, готовы уступить главную роль и оказать поддержку лидеру. Вы всегда оказываетесь в нужное время в нужном месте. Иногда вы кажетесь нерешительным, но вы способны отстаивать убеждения, в которых твердо уверены.

Если вы выбрали третий вариант, то вы умеете быстро принимать решения и быстро (хотя и не всегда правильно) действовать. Вы авторитарный человек, готовы принять на себя главную роль в любом деле. В подготовке и проведении серьезных мероприятий возможны конфликты, так как в отношениях с коллегами вы можете быть настойчивыми и резкими, требуете четкости и ответственности.

Если вы выбрали четвертый вариант, то вы человек, способный к нестандартному мышлению, новаторским идеям, некоторой эксцентричности. К коллегам вы относитесь как к партнерам по игре и можете обидеться, если они играют не по вашим правилам. Вы всегда готовы предложить несколько оригинальных идей для решения той или иной проблемы.

Продолжение приложения 1

5. Упражнение «Лестница»

Цель: осознание себя как личности, находящейся на определенном промежутке жизненного пути и профессиональной деятельности. Всем участникам тренинга раздаются листочки со схематичным изображением лестницы, и предлагается внимательно ее рассмотреть и отметить свое местонахождение на лестнице на сегодняшний день. По мере прохождения упражнения ведущий задает участникам вопросы:

Подумайте и ответьте, Вы поднимаетесь вверх или опускаетесь вниз?

Устраивает ли Вас Ваше местоположение на лестнице?

Что мешает Вам находиться наверху?

Вы в силах устранить причины, которые мешают вам двигаться вверх?

6. Упражнение» Распредели по порядку»

Цель: донести до участников тренинга важность умения переключения социальных ролей для сохранения психического здоровья и творческой активности; осознание своего «Я». Педагогам предлагается распределить по порядку (по степени значимости, на их взгляд) следующий перечень:

дети

работа

муж (жена)

Я

друзья, родственники

Через некоторое время предложить вариант оптимального распределения перечня:

1. Я

2. Муж (жена)

3. Дети

4. Работа

5. Друзья, родственники

Затем участникам предлагается поразмыслить над полученными результатами.

7. Упражнение «Удовольствие»

Одним из распространенных стереотипов житейской психогигиены является представление о том, что лучшим способом отдыха и восстановления являются наши увлечения, любимые занятия, хобби. Число их обычно ограничено, так как у большинства людей есть не более 1-2 хобби. Многие из таких занятий требуют особых условий, времени или состояния самого человека. Однако существует много других возможностей отдохнуть и восстановить свои силы.

Продолжение приложения 1

Участникам тренинга раздаются листы бумаги, и предлагается написать 5 видов повседневной деятельности, которые приносят им удовольствие. Затем предлагается проранжировать их по степени удовольствия. Затем объяснить

педагогам, что это и есть ресурс, который можно использовать как «скорую помощь» для восстановления сил.

9. Рекомендации.

1. Научитесь по возможности сразу сбрасывать негативные эмоции, а не вытеснять их в психосматику. Как это можно сделать в условиях работы в школе:

громко запеть;

резко встать и пройтись;

быстро и резко написать или нарисовать что-то на доске или листе бумаги;

измалевать листок бумаги, измять и выбросить.

2. Если у вас имеются нарушения сна, старайтесь читать на ночь стихи, а не прозу. По данным исследований ученых, стихи и проза различаются по энергетике, стихи ближе к ритму человеческого организма и действуют успокаивающе.

3. Каждый вечер обязательно становитесь под душ и проговаривая события прошедшего дня, «смывайте» их, так как вода издавна является мощным энергетическим проводником.

4. Начинайте восстанавливаться уже сейчас, не откладывая на потом!

И заключительным этапом тренинга предлагается провести релаксационное

10. Упражнение «Источник»

Всем участникам предлагается сесть удобно, расслабиться, закрыть глаза. Под фонограмму «Вода» ведущий спокойно и четко проговаривает текст:

«Представьте, что вы идете по тропинке в лесу, наслаждаясь пением птиц. Сквозь пение птиц ваш слух привлекает шум льющейся воды. Вы идете на этот звук и выходите на источник, бьющий из гранитной скалы. Вы видите, как его чистая вода сверкает в лучах солнца, слышите его плеск в окружающей тишине. Вы проникаетесь ощущением этого особенного места, где все гораздо чище и яснее, чем обычно. Начните пить воду, ощущая, как в вас проникает ее благотворная энергия, просветляющая чувства. Теперь встаньте под источник, пусть вода льется на вас. Представьте, что она способна протекать сквозь каждую вашу клетку.

Продолжение приложения 1

Представьте также, что она протекает сквозь бесчисленные оттенки ваших чувств и эмоций, что она протекает сквозь ваш интеллект. Почувствуйте, что вода вымывает из вас весь тот психологический сор, который неизбежно накапливается день за днем — разочарования, огорчения, заботы, всякого рода мысли.

Постепенно вы чувствуете, как чистота этого источника становится вашей чистотой, а его энергия — вашей энергией. Наконец, представьте, что вы и есть этот источник, в котором все возможно, и жизнь которого постоянно обновляется». По окончании упражнения участникам предлагается постепенно открыть глаза.

11. Рефлексия.

Участники обмениваются впечатлениями и мнениями. Ведущий благодарит всех участников за внимание и участие в тренинге.

Приложение 2

Психологическая игра «Новоселье»

Задачи игры: создать условия для взаимодействия педагогов друг с другом, способствующие формированию навыка сотрудничества; развитие рефлексии.

Предполагаемый психологический результат: данная игра должна способствовать формированию понятия сотрудничества, дать возможность педагогам увидеть друг друга в нерабочих ситуациях и осуществить перенос возникших отношений за пределы игры в повседневную жизнь.

Описание сюжетной канвы, тип сюжета: игра представляет собой игровую оболочку, на фоне которой решаются развивающие и коррекционные психологические задачи.

Сюжет. Все педагоги получают квартиры в только что построенном доме. Естественно, всё создано по последним тенденциям архитектурного дизайна. Участники игры одновременно заселяются в дом и обживают в квартирах. (В кабинете передвигаются столы, стулья, каждый сам себе создаёт «жилое» пространство: некоторые стараются украсить «квартиру» реальными вещами, находящимися под рукой в кабинете, некоторые – воображаемыми изысками).

Даётся некоторое время, чтобы педагоги смогли сходить друг к другу в гости, познакомиться с соседями. Далее начинается «жизнь». Педагогам предлагаются

разные ситуации, в которых надо принимать решение и осуществлять выбор (похоже на социометрию). Вот какие ситуации возникают:

Уже поздно, закрыты магазины, очень нужен хлеб. К кому из соседей пойдёте с просьбой угостить Вас хлебом?

Вы уезжаете в командировку на несколько дней. Кому из соседей доверите котёнка?

Хочется устроить вечеринку. Кого пригласите?

Сосед с верхнего этажа залил потолок в большой комнате. Выясните ситуацию.

Вы потратили все деньги, до зарплаты еще одна неделя. У кого пойдете брать займы?

Ситуаций может быть много, всё зависит от времени на игру и текущей межличностной обстановки в коллективе. Хочется отметить, что педагоги играют по-настоящему. Задания раздаются по ходу игры персонально, психолог фиксирует, как удалось разрешить проблему, кого из участников игры включили в процесс.

Время на игру и на обсуждение: 60 минут игра, не менее 10 минут обсуждение.

Участники: педагоги. Ведущим может быть психолог, завуч по учебно-воспитательной работе.

Продолжение приложения 2

Подробный сценарий игры с указанием задач каждого этапа

№	Время на проведение	Содержание каждого этапа	Задачи, решаемые на каждом этапе	Материалы, необходимые для проведения каждого этапа
----------	----------------------------	---------------------------------	---	--

1.	10 минут	Начало игры. Ведущий рассказывает о правилах, вводит педагогов в ситуацию новоселья	Способствовать созданию игровой атмосферы, отслеживать принцип равноправия во время «благоустройства квартир»	
2.	7 минут	Создание проблемной ситуации 1	Социометрия. Наблюдение над способами разрешения проблемных ситуаций. Создание и фиксация модели сотрудничества в каждой ситуации	кабинет, столы, стулья – всё, что находится в помещении
3.	7 минут	Создание проблемной ситуации 2	Социометрия. Наблюдение над способами разрешения проблемных ситуаций. Создание и фиксация модели сотрудничества в каждой ситуации	
4.	7 минут	Создание проблемной ситуации 3	Социометрия. Наблюдение над способами разрешения проблемных ситуаций. Создание и фиксация модели сотрудничества в каждой ситуации	

			Социометрия. Наблюдение над способами разрешения проблемных ситуаций. Создание и фиксация модели сотрудничества в каждой ситуации
5.	7 минут	Создание проблемной ситуации 4	
6.	10 минут	Завершение игры. Наводим порядок в кабинете	Переключение с игровой атмосферы на реальность. Перенос навыков взаимодействия
7.	10-15 минут	Обсуждение	Формирование навыков рефлексии

Продолжение приложения 2

Формы обсуждения игры:

В заключение расставляются столы и стулья по местам, тем самым переносимся из игровой ситуации в реальность. Процесс наведения порядка очень важен. Он даёт возможность постепенно переключиться на работу «здесь и сейчас» и перенести создавшиеся формы взаимодействия во время игры на реальную ситуацию. Затем с педагогами обсуждается то, что мы делали, как играли. Это вопросы плана «понравилось – не понравилось», «какие чувства вызывало то или иное действие?». Затем вопросы сложнее: чему научился во время игры? Что нового узнали о ком-то из коллектива? Чему были приятно удивлены в процессе игры, а что Вас огорчило? Что нужно сделать, чтобы играть стало интереснее? Можно ли какие-то элементы взаимодействия во время игры использовать в повседневной жизни? Что это нам даёт?

1. Тишков В. Очерки теории и политики этничности в России. – М.: Информационно-издательское агентство «Русский мир», 2017. – С. 53. [↑](#)

2. Зиммель Г. Избранное. Том 2. Созерцание жизни. – М.: Юрист, 2016. – С. 60. [↑](#)
3. Кибанов А. Я. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 30. [↑](#)
4. Юкаева В. С. Принятие управленческих решений: Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М.: Дашков и К^о», 2016. – С. 32. [↑](#)
5. Семенов В. С. Россия в сети конфликтности: между взрывом и согласием // СОЦИС. – 2017. – №7. – С. 73. [↑](#)
6. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2014. – С. 32. [↑](#)
7. Исаев Р. А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 8. – С. 114. [↑](#)
8. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Юнити, 2014. – С. 55. [↑](#)
9. Осеев А. А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Электронный ресурс] // Социологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. – URL: <http://lib.socio.msu.ru> (дата обращения: 01.12.2019). [↑](#)
10. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. Челябинск, 2015. С. 96. [↑](#)
11. Дружинин М. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д. Введение в теорию конфликтов. М., 2016. С. 142 [↑](#)
12. Образцов В. И. Лабиринты управления: практическая психология для менеджеров. - Калининград, 2016. С.135 [↑](#)

13. Решетникова К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами//Социологические исследования, № 10, 2018, С. 55 [↑](#)
14. Решетникова, К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами//Социологические исследования, № 10, 2018, С. 57 [↑](#)
15. Банькина С. В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Москва, 2017. С. 373. [↑](#)
16. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М., 2015. - С. 19. [↑](#)
17. Банькина С. В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Москва, 2017. С. 373. [↑](#)
18. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М., 2015. - С. 19. [↑](#)
19. Дорохова А. В. Разрешение конфликтов / А. В. Дорохова, Л. И. Игумнова, Т. И. Привалихина. - М.: Академия, 2018. - С. 65. [↑](#)