

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт психологии  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Направление «38.03.04 – Государственное и муниципальное  
управление»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой О.В. Кружкова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_

Исполнитель:  
Дзюба Олеся Валентиновна,  
обучающийся БГ-51 группы

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Л.А. Максимова – кандидат  
педагогических наук,  
зав. кафедрой общей психологии и  
конфликтологии

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ .....	6
1.1 Сущность и структура конфликта .....	6
1.2 Определение конфликта в системе управления .....	15
1.3 Причины возникновения административных конфликтов .....	18
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ .....	22
2.1 Инновации в образовании .....	22
2.2 Сопротивление сотрудников при внедрении инноваций .....	27
2.3 Практические аспекты состояния конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях .....	32
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ И УРЕГУЛИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В МАОУ СОШ № 10 .....	41
3.1 Общая характеристика МАОУ СОШ № 10 и его кадровый состав .....	41
3.2 Причины возникновения конфликтов и пути их урегулирования в МАОУ СОШ № 10 .....	44
3.3 Рекомендации по усовершенствованию мер предупреждения конфликтов в МАОУ СОШ № 10 .....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В работе образовательных учреждений и в работе персонала образовательных учреждений не редко могут возникать конфликтные ситуации, которые могут регулировать дальнейшее развитие учебно-воспитательного процесса в государственном образовательном учреждении.

Проблема исследования. Конфликт присутствует и там, где есть сотрудничество и согласие. Главный вопрос в том, чтобы научиться жить с конфликтом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и, осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки. Поэтому в настоящее время проблемы изучения конфликтных ситуаций, а именно способов его предупреждения и урегулирования.

Целью данной работы является рассмотрение понятия административного конфликта и разработка мероприятий по предупреждению и урегулированию конфликтов в МАОУ СОШ № 10.

Для достижения поставленной цели, были разработаны следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты конфликта в системе управления;
- исследовать особенности протекания конфликтов в процессе внедрения инноваций;
- провести анализ конфликтных ситуаций в МАОУ СОШ № 10;
- разработать рекомендации по усовершенствованию предупреждения и урегулирования конфликтов в МАОУ СОШ № 10.

Объектом исследования являются административные конфликты в учреждении.

Предметом исследования является управление инновационными конфликтами в образовательной организации.

Сущность конфликтов в странах постсоветского пространства изучается в работах Ю. Винслава, Л. Волкова, М. Кужелева, А. Либмана, Н. Сафронова. Фундаментальные труды по вопросам корпоративных отношений и проблемам существования и решения конфликтов интересов принадлежат ряду зарубежных ученых, среди которых К. Арроу, Р. Барнет, А. Берле, П. Болтон, М. Брехт, М. Бьянко, Р. Вишни, М. Дженсен, К. Кларк, Р. Коуз, В. Меклинг, Дж. Минз, Дж. Паунд, Я. Ричардсон, А. Роелл, С. Тернбулл, О. Уильямсон, Е. Фама, Р. Фриман, К. Хилл, А.Шлейфер и др.

Проблемой управления конфликтами в разное время занимались Т.П. Галкина, Н.С. Данакин, В.В. Козлов, А.А. Козлова, Б.Г. Литвак, А.В. Сергейчук, Н.А. Скок, В.И. Сперанский, А.А. Урбанович, К.В. Харченко, А. В. Чумиков, Г.П. Щедровицкий, С.В. Шекшня и др.

Несомненный вклад в разработку проблемы конфликта внесли отечественные ученые: А.Я. Анцупов, М.С. Вершинин, Н.В. Вешняков, И.Я. Герасименко, Н.В. Гришина, О.Н. Громова, А.В. Дмитриев, А.И. Желтухин, Ю.Г. Запрудский, А.Г. Здравомыслов, В.И. Кудрявцев, В.П. Милецкий, Б.И. Хасан, А.И. Шипилов, Р.М. Юсупов, В.А. Ядов и др.

Они продолжили разработку понятийного аппарата, содержательной стороны конфликта, его функций и следствий, предложили различные классификации конфликтов и механизмы конфликто разрешения.

Хотя проблема конфликта широко изучена, есть много вопросов, которые требуют нового осмысления в свете происходящих в обществе изменений. Это особенно касается конфликта в организации, что требует комплексного и взаимосвязанного анализа всех сторон и всех аспектов деятельности организации.

В работе были использованы такие методы, как сбор, анализ, систематизация научной литературы, опрос в форме анкетирования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная в ходе исследования модель деятельности может быть использована в практике работы в МАОУ СОШ № 10 психологов-консультантов, руководителей образовательной организации, специалистов по внутрифирменному обучению при работе по сопровождению нововведений.

Работа состоит из введения, заключения, трех глав, списка литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Сущность и структура конфликта

Организационный менеджмент – область менеджмента, основная цель которой формирование организации как системы, предназначенной для эффективной реализации её целевого назначения.

Ключевой фигурой в данном виде менеджмента является Организатор, который конструирует бизнес-систему множества разрозненных элементов – кадров, финансов, техники и т.д. В этом процессе основной акцент делается на постановку и декомпозицию целей, выбор исполнителей и распределение ответственности.

Поэтому основным отличием между организационным менеджментом и другими типами управления является сложность, в то время как финансовый, кадровый и другие типы управления более тесно связаны и работают в рамках ранее построенной и настроенной организационной системы. В наше время роль организационного менеджмента постоянно растёт. Дело в том, что из-за высокой конкуренции предприятия вынуждены оперативно выводить на рынок новую продукцию, что требует постоянной готовности к организационным изменениям.

Но всё равно, наблюдается дефицит управленцев, которые способны организовать с нуля новое дело, настроить его и придать импульс для дальнейшего развития. Порой складывается парадоксальная ситуация, когда есть инвестиции, но нет грамотных исполнителей, способных организовать под них бизнес.

В основе современных технологий организационного управления лежит бизнес-моделирование с использованием современных информационных технологий. Эти модели призваны максимально точно описать все ключевые аспекты деятельности организации. С их помощью обеспечивается единство стратегического и тактического контуров управления, проводится оптимизация структур и процессов.

Большую роль в организационном менеджменте играют не только топ-менеджеры, но и управленцы среднего звена, которые должны творчески и инициативно подходить к решению задач, поставленных на стратегическом уровне, в т.ч. на предотвращение и разрешение конфликтов.

Конфликт как основное понятие представлено в различных науках. В работе будет рассмотрено понятие конфликта в таких отраслях науки как философия, психология, обществознание.

В философии понятие конфликта представляет собой определенную стадию развития, в результате которой противоположности доходят до крайнего состояния. Основным ярким представителем мнения о «борьбе» стал К. Маркс. Георг Зиммель считал конфликты неизбежным для эффективного формирования социума [6, с.45].

В обществоведении понятие конфликта определяется несколькими подходами. На основании первого подхода, конфликт определяется как столкновение противоположных мнений, позиций. Психологические словари представляют следующее понятие конфликта как «отсутствие согласия между несколькими сторонами» [35, с.242].

Многими авторами и исследователями представляются и определяются основные функции и варианты результатов конфликта. Основной функцией конфликта называют определение проблемы и противоречия в социальной жизни субъекта, определенной психологической системы (группы, сообщества). Так же выявляют

функцию определения путей разрешения возможных противоречий и всестороннее развития субъекта.

В результате анализа литературных источников можно обозначить следующие функции конфликтов [15, с. 95]:

- сигнальная функция. Конфликт как определение и действие является своеобразным сигналом к изменениям. Исследователь Ф.Е. Василюк считает необходимость во внутренних конфликтах для эффективного развития общества;

- информационная функция. Данная функция заключается в выявлении неблагоприятных моментов в социальной группе или общности. Так же данная функция определяется исследователями как связующая или коммуникативно-информационная. В результате формирования конфликта, наступает момент информационного прорыва, в результате которого происходит информационное обеспечение другой стороны. В результате вышеуказанного прорыва наступает альтернативное завершение конфликта;

- дифференцирующая функция. Данная функция определяет социальное разделение, которое отражает переориентацию мнений, которые были задействованы в конфликте.

- динамическая функция. Конфликт способствует социальному развитию, росту и эффективному продвижению вперед. И как источник глубокого противоречия, конфликт выступает как двигатель развития общества. И чем больше и обширнее конфликт – тем более широкое поле изменений он несет в результате своего влияния.

Так же определяется функциональная противоречивость конфликта. Она основывается в первую очередь на том, что тенденции противоположно направлены и имеют конфликт в своей структуре. На основании этого Я. Штумпски обозначил противоположные пары функций социального конфликта [11, с.141]:



- различающая и отождествляющая;
- интегрирующая и дезинтегрирующая;
- маскирующая и демаскирующая;
- прогрессивная и регрессивная;
- позитивная и негативная.

В результате выявленных функций конфликта можно представить миссию конфликта как конструктивную и деструктивную. К первой категории хотелось бы отнести следующие аспекты: положительное выявление противоречий в системе, снятие напряжения вразличного рода взаимоотношениях между социальными структурами. Так же конструктивными функциями конфликта следует назвать и то, что в результате выявленного конфликта стороны определяют для себя свои возможности и формируют адекватную самооценку; разрешение конфликта и сплочение коллектива или группы; определение противников и скрытых недоброжелателей.

Кроме того, необходимо обозначить негативные аспекты конфликтов: определение недостатков и снижение чувства собственного достоинства; увеличение негативного влияния и ухудшение отношений между сторонами; формирование новых конфликтов.

Далее необходимо представить функции конфликта непосредственно в условиях производства. Таким образом, такие исследователи как Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк представляют следующие функции конфликта на производстве [3, с.180]:

- изменение рабочих мест;
- создание необходимых организационных связей;
- определение и фиксация определенных частей системы и связей между частями;
- отбор рабочей силы требуемого качества.

Следующий исследователь Т.С. Кабанченко в своей работе «Психология управления» выделяет основные функции организационного конфликта [12, с.11]:

- группообразование, выявление и поддержание параметров группы как нормативных, так и физических;
- стабилизация основной системы внутригрупповых и межличностных отношений, объединение и упорядочение, отождествление, вхождение в социум и эффективная адаптация личностей и обществ;
- эффективное получение информации об окружающей действительности (определение степени враждебности или доброжелательности среды);
- стабилизация баланса сил;
- формирование абсолютно новых систем социальных институтов;
- диагностика нарушений жизнедеятельности организации.

Далее необходимо выделить основные важные структурные элементы и наиболее важные характеристики конфликта, с целью более полного раскрытия понятия конфликта. Иногда структура конфликта рассматривается как устройство. Структура конфликта определяется как совокупность определенных устойчивых связей конфликта, которая формирует и определяет его целостность. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов представляют следующую структуру конфликта [1, с. 59]. Сначала следует отметить, что авторами предложено описание конфликтной ситуации с объективным содержанием и субъективным значением. Сначала необходимо рассмотреть объективное содержание конфликтной ситуации.

Участники конфликта.

В любом конфликте действующими лицами являются люди. В любом конфликте, либо межличностном, либо административном конфликте люди могут выступать в конфликте в качестве частного лица, в

качестве какого-либо официального лица или юридического лица. Отмечается так же, что участники конфликта так же могут образовывать разные сообщества и социальные группы.

Так же необходимо отметить и различной степени участия в конфликте. И, исходя из особенностей степени влияния, определяют основных участников конфликта, группы, которая оказывает поддержку, а так же другие участники. Основных участников конфликта часто определяют как противоборствующие стороны. Как правило, это те участники конфликта, которые совершают некоторые наступательные или защитные действия друг против друга. Оппоненты совершают активные действия друг против друга и таким образом находятся в центре конфликтной ситуации, а значит, являются участниками конфликта.

Противоборствующие стороны являются самым важным составляющим звеном любого конфликта. В случае отказа одной из противоборствующих сторон от конфликта – таким образом, конфликт прекращается. Так же к конфликту можно выделить одну противоборствующую сторону, которая начала конфликт. Эту сторону называют инициатором конфликта. Исключение составляет длительный межгрупповой конфликт, где уже достаточно трудно определить инициатора и инцидент, приведший к конфликту.

Так же авторы предлагают рассмотреть такие понятия как ранги или уровни возможностей оппонентов. Это своего рода основные возможности оппонентов, которыми они могут воспользоваться и иметь преимущество в конфликтной ситуации. Такие возможности выражаются в знаниях, физических возможностях, социальных возможностях, материальных, а так же ранги оппонентов выражаются в наличие деструктивных потенциалов – физической силы, наличия оружия. Прежде чем, конфликт начнется оппонентам необходимо провести самоанализ по указанным

аспектам и не использовать преимущества соперника, избегать ситуаций, при которых он может воспользоваться своими преимуществами.

Группа поддержки определяется как сила в виде одного человека или группы людей, которые могут оказать какую-либо помощь противоборствующей стороне.

Участники конфликта, которые не оказывают значительного влияния на результат конфликта или носят эпизодическое влияние, именуется исследователями как другие участники конфликта.

Предмет конфликта.

Как правило, началом конфликта может послужить какое-либо противоречие, которое определяется как столкновение интересов или сил сторон. В результате данного столкновения формируется борьба, отражающая направленность на разрешение противоречия в полной мере. При недостаточном разрешении всех противоречий конфликт не заканчивается, а как правило затухает, а затем может снова возникнуть.

Такое понятие как предмет конфликта носит довольно размытый характер, так как для каждой стороны основа конфликта это некоторое противоречие, по причине возникновения которого стороны и вступают в конфликт.

Объект конфликта является сердцевинной проблемы. Объектом конфликта является та ценность, к обладанию которой стремится каждый оппонент. Объектом может быть материальная сторона, обладание властью или духовная составляющая, такая как идея или принцип.

Макро- и микросреда определяется ближайшим окружением сторон или социальной группой, к которой относится противоборствующая сторона.

Так же помимо объективных составляющих сторон, можно обозначить и субъективные составляющие. К ним можно отнести тактики,

стратегии, а так же восприятие конфликтной ситуации и последующее поведение оппонента в конфликте.

Мотивы противоборствующих сторон представляют собой позы к вступлению в конфликт, которые в первую очередь связана с удовлетворением собственных потребностей, а так же это определенная совокупность условий, которые формируют конфликтную активность.

Конфликтное поведение представляет собой противоположно направленные действия оппонентов. Совокупность этих действий определяет такие восприятия и мысли человека, которые он показывает лишь посредством поведения и поступков. Основными принципами конфликтного поведения являются: концентрация сил, координация сил, экономия сил.

Стратегия поведения человека в конфликте определяется как место личности и ее отношение к конфликту, установка на определенные параметры поведения в ситуации.

Исследователи выделяют пять стратегий поведения личности в конфликте [14, с. 135]:

- соперничество – стремление настоять на своей точке зрения или мнении путем открытой борьбы. Открытая борьба за свои интересы;
- сотрудничество – является наиболее продуктивной стратегией, которая определяется принятием некоторых уступок соперниками, что может привести к положительному исходу конфликтной ситуации;
- компромисс – снижение конфронтации посредством принятия взаимных уступок;
- приспособление – стратегия сглаживания противоречий путем согласия с интересами другого;
- избегание, уход или желание выйти из конфликтной ситуации, оставаясь при этом при своем интересе и мнении.

В конфликте редко используется только одна стратегия, порой их несколько, а главной остается одна.

Стратегии определяются различными тактиками в конфликте. Такими тактиками называют такие аспекты как тактика захвата и удержания, тактика физического насилия, тактика давления, тактика демонстративных действий, тактика коалиций, фиксация своей позиции, тактика дружелюбия. Так же каждая тактика наполнена набором соответствующих действий, совокупность которых и определяет выбор той или иной тактики.

Информационные модели конфликта.

Как правило, конфликтная ситуация определяется степенью искажения о данной конфликтной ситуации и степенью неопределенности результата исхода конфликта. Как правило, в ситуации конфликта значительно претерпевает изменения и искажения в наибольшей степени, чем при нейтральном общении. Конечно, в результате нейтрального общения происходит некоторое искажение информации в ходе коммуникации, в случае личностной составляющей, во время конфликтной ситуации искажение происходит в более широком и масштабном плане.

Искажение конфликтной ситуации носит как поражающую составляющую, где искажается не только конкретный элемент, но и вся ситуация в целом; так же происходит искажение восприятия мотивов поведения в конфликте, где искажаются собственные мотивы, мотивы оппонента. Так же происходит искажение высказываний, поступков, искажение восприятия личностных качеств, где окружающим пропагандируются свои положительные черты.

Таким образом, в первом параграфе были рассмотрены основные теоретические аспекты конфликта, понятие конфликта, его структура, так же было рассмотрено понятие конфликта в определении различных исследователей.

## 1.2 Определение конфликта в системе управления

Как уже было сказано, под конфликтом понимают столкновение интересов, мнений, сил субъектов.

В административной сфере конфликт представляет собой определенную форму взаимодействия институтов, различных организаций, социальных групп. Своя иерархическая составляющая организации, дифференциация управления, большое разнообразие статусов и социальных ролей может привести к различного рода столкновениям интересов.

При определенной видимости целого структурного и упорядоченного состояния административной системы, ей присуща так же и некоторая функциональная раздробленность, которая выявляется в невыполнении своих полномочий или взятии на себя обязательств других административных структур. Важной причиной возникновения конфликта может быть неэффективное планирование бюджета. Наиболее частой причиной возникновения конфликтных ситуаций в административной сфере могут быть нарушения в коммуникациях, а так же искаженная информация [14, с.17].

Административная сфера - это система, в которой сформированы четко закрепленные нормативной составляющей отношения между административными структурами, управлению конфликту отводится вторичная функция. Управление конфликтной ситуацией не влияет на деятельность структур и выполнение их функций.

Основную классификацию конфликтов в государственно-административной сфере следует представить по нескольким аспектам. Источниками классификации могут быть субъекты конфликтной ситуации, источник конфликта, динамика административной управленческой деятельности, возможности и потенциал противостоящих сторон.

Любой конфликт является уникальным в своем роде и непредсказуем в различных аспектах, например в мотивации, причине возникновения. Однако, следует отметить, что административные конфликты имеют некоторые отличия в силу своих особенностей отношений в государственно-административной сфере как внешних, так и внутренних.

Далее представлена характерная типология административных конфликтов, которая позволит наглядно определить всю картину конфликта на административном уровне [1, с. 99]:

1. конфликты по степени силы противоречий:

- недовольство;
- противоречие;
- разногласие;
- ссора;
- скандал;
- война.

2. конфликты по проблемно-деятельностному признаку:

- управленческие;
- педагогические;
- производственные;
- экономические;
- политические.

3. по степени вовлеченности:

- внутриличностные – связаны с столкновением противоречий в одной личности, например, неудовлетворенностью производственной нагрузкой или вознаграждением;

- межличностные – где происходит противоборство нескольких людей, а так же охватывает не только свои интересы, но и интересы всех субъектов, которые связаны с конфликтом;



- руководитель – группа – различие позиции руководителя и группы сотрудников, например могут привести к конфликтной ситуации. Руководитель действуя в разрез мнению подчиненных может получить в ответ низкую производительность труда и снижение своего авторитета;

- межгрупповой – конфликт формальных и неформальных групп организации. Примером может служить конфликт Ассоциации медсестер и администрации больницы.

Среди внутриорганизационных конфликтов следует отметить роль конфликтов личностных и групповых. Среди причин можно выделить большой ряд противоречий, которые могут привести к конфликтным ситуациям – нарушение мотивации, столкновение потребностей отдельных личностей для возможности самовыражения или потребность иметь высокий статус. В данном случае предметов конфликта много, как и потребностей отдельно взятых людей и при столкновении принципов происходит конфликт. Одни желают обладать властью, другие получение денежного вознаграждения, использование служебных полномочий в корыстном плане. Столкновение противоречий так же происходит в расхождении понимания ценности, мировоззрения и других составляющих сознания государственных служащих.

Таким образом, управленческие взаимоотношения являются достаточно сложной сферой отношений. Такие отношения возникают при исполнении управленческих обязанностей в различных сферах жизни: социальная, экономическая, политическая.

Проблема конфликта и взаимодействия в административной сфере приводит к пристальному вниманию данной проблемы по причине влияния конфликта на эффективность дальнейшего функционирования организации, на благополучие всех субъектов конфликта.

В итоге в данном параграфе были рассмотрены основные понятия и аспекты конфликтов административной отрасли на уровне отдельной организации.

### **1.3 Причины возникновения административных конфликтов**

Административные конфликты это в первую очередь конфликты, которые возникают в структурах социальных взаимоотношениях субъектов и объектов управления. Возникают такие конфликты между членами организации, руководителями и исполнителями, между подразделениями.

Каждый их элементов управленческих отношений уже по природе своей носит противоречие и причину возникновения конфликта, как, например, руководитель-подчиненный.

Далее необходимо представить структуру проявления административных конфликтов [16, с. 22]:

- дезорганизация. Данное состояние проявляется вразличного рода формах борьбы. Примером является несогласие противоборствующих сторон, где одна отстаивает устоявшие порядки ведения деятельности организации, а другая выступает за нововведения. Такие разделения могут привести к конфликту;

- несогласие. Это своего рода нарушение выполнения своих предписанных действий или нарушение своих должностных обязательств, что выражается в отказе действовать согласно принятым нормам;

- напряженность. Выражается в сознательных нарушениях своих административных действий. Данная форма затрагивает непосредственно существовавшие устои;

- конфронтация. Данная острая форма ведет к прямому расколу управленческой деятельности. Данная форма характеризуется так же применением крайних форм борьбы: подсиживание, докладывание, травля.

Как уже отмечалось, причиной или источником любого конфликта может быть столкновение возникших противоречий. Противоречие в административной области заключается в различии между установленными нормами, административными правилами с желанием иметь свободу деятельности и выполнять работу в соответствии с желанием самовыражения.

Из этого происходят определенные причины возникновения конфликтов, которые представлены далее.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с деятельностью и развитием организации.

- структурно-организационные – проявляются в несоответствии структуры организации и выполняемой ею деятельности. Качество функционирования организации напрямую зависит от соответствия структуры организации целям и задачам;

- Функционально-организационные причины конфликтов вызваны не оптимальностью связей с внешней средой, между различными структурными элементами;

- лично-функциональные причины конфликтов заключаются в несоответствии некоторых работников занимаемым должностям. Личностные качества руководителя и его профессиональные качества могут привести к конфликтам статуса руководитель-подчиненный;

- ситуативно-управленческие причины конфликтов – где управленческое решение руководителя может быть вызвано волной недовольства среди исполнителей этого решения, что так же приведет к конфликтным ситуациям в административной сфере. Более половины всех

административных конфликтов происходит в результате несогласия с управленческим решением руководителя.

Среди причин конфликтов в аспекте руководитель-подчиненный выделяют объективные и субъективные.

К объективным можно отнести [16, с. 35]:

- характер отношений, где причиной конфликта является отношение между формальным и неформальным (личностным) противоречием в указанном отношении;

- сложность адаптации руководителя в указанной должности, отсутствие необходимых навыков административного служащего;

- недостаточная обеспеченность управленческих решений;

- распределение ресурсов. Неравное деление ресурсов, так или иначе, приведет к противоречиям в коллективе;

- возникновение конфликтов из взаимозависимости задач, когда действие одного напрямую зависит от проделанной работы другого;

- различие в целях выполняемых задачи ценностях, когда организация имеет более широкое деление, где каждый из отделов имеет свои цели и задач и выражение собственного мнения для подчиненного может иметь отличную от руководителя ценность;

- различие в манере поведения, жизненном опыте, образовании, темпераменте;

- неудовлетворенные коммуникации. Получение недостоверной информации или плохая передача информации может стать причиной конфликта. Если не решать проблемы с информацией в коллективе, данное противоречие может усугубляться.

Среди субъективных причин выделяют управленческие и личностные причины. К управленческим причинам относят: ошибочные решения, полный контроль руководства, некомпетентность руководителя, нарушение в обеспечении труда и стимулирование деятельности.

К личностным причинам относят низкая культура общения, несоответствие своим должностным обязанностям, выбор неэффективного стиля руководства.

### **Выводы по 1 главе**

В первой главе дипломной работы были рассмотрены следующие направления: теоретические аспекты конфликта как понятия, выявление структуры конфликта, определение конфликта в системе управления и выявление его причин.

Были сделаны следующие выводы: конфликтом называют столкновение идей, сил, ценностей, представлений, которые могут привести к противоречиям и последующему возникновению конфликта. Конфликт способствует социальному развитию, росту и эффективному продвижению вперед. И являясь своего рода источником глубокого противоречия, конфликт выступает как двигатель в развитии общества. И чем шире конфликт – тем шире поле изменений он несет в результате своего влияния.

Причиной или источником любого конфликта может быть столкновение возникающих противоречий. Противоречие в административной сфере складывается в различии установленных норм, административных правил с желанием иметь свободу деятельности и выполнять работу в соответствии с желанием самовыражения.

## ГЛАВА 2.ОСОБЕННОСТИ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

### 2.1Инновации в образовании

Инновации в образовании – это те инновации, которые способствуют повышению качества образовательного процесса. Постоянные изобретения, внедрение инновационных технологий доказывают, что образование является областью инноваций.

Инновации в образовании – это системное изменение, главная цель которого получение эффективных и стабильных результатов. Нововведения внесли значительные изменения в систему образования: Единый государственный экзамен, электронный журнал, ИКТ. Инновации в педагогическом образовании-это изменение стандартных методов работы, что позволяет повысить успеваемость обучающихся. Инновации в педагогическом образовании – это и изменение стандартных методов и приемов работы, позволяющие повышать успеваемость учеников. Такие новшества разрабатываются учителем для конкретного классного коллектива, отдельного ребенка.

Инновации в системе образования делятся на следующие группы:

- полностью новые приемы, не имеющие аналогов;
- новшества, в которых применяют и известные элементы.

Вторая группа дает меньший результат, так как она основывается на устаревших компонентах.

В зависимости от объекта образования инновации могут способствовать:

- обновлению образовательной организации;
- социализации школьников;

- воспитательному и образовательному процессу;
- сохранению психического и физического здоровья детей.

Преобразования могут улучшить работу отдельного коллектива, или применяться по всей стране. Для того чтобы инновации в области образования дали стабильный положительный результат и чтобы его можно было распространять на всю страну, сначала выбирается пилотный регион.

В рамках экспериментальной площадки проверяется эффективность новых методов работы, проводится мониторинг. При получении стабильных положительных результатов опыт транслируется в другие образовательные учреждения.

Любые инновации в педагогическом образовании появляются в голове конкретного человека, и только тогда они становятся достоянием страны. Процесс реализации новой идеи представляет собой длительный, многоступенчатый период, который включает не только апробацию новшества, но и анализ достигнутых результатов, корректировку методов работы.

Все новшества, вводимые в образовательные государственные организации, а также в систему дополнительного образования, направлены на гармоничное развитие подрастающего поколения. В рамках новых федеральных стандартов дошкольного, начального, основного, профессионального, высшего образования сформированы требования к уровню подготовки выпускника. Такой «портрет» является ориентиром для работы воспитателей и педагогов при подборе инновационных приемов и методов работы.

В последние годы наблюдается огромное количество инициатив в области образования. Среди них – ФГОС, ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, переход в высших учебных заведениях на систему бакалавриат-магистратура. Эта деятельность является результатом новой экономической реальности,

интеграции страны в ВТО, участия Российской Федерации в Болонском процессе. Сегодня вся российская образовательная система находится на стадии существенного реформирования. Основой для этого процесса стало внедрение новых государственных стандартов на всех этапах обучения.

Основанием ФГОС считается системно-деятельностный подход. Суть его заключается в максимальном развитии мышления воспитанников. Современный ребенок может учиться самостоятельно, в связи с этим, не предполагается простая передача знаний от педагога, исключается механическое запоминание, акцент делается на формирование активной и творческой личности.

В нацпроект «Образование» вошли 9 федеральных проектов, которые изменят российское образование.

Главная цель министерства – сделать так, чтобы Россия вошла в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Для этого будут обновлены образовательные программы, а знания школьников начнут оценивать на основе международных исследований, например, PISA. Не забудут и о взрослых: для родителей создадут образовательный сайт и центры психологической и педагогической поддержки. Они будут внедрять непрерывное образование, а в российские вузы – привлекать всё больше и больше иностранных студентов.

Национальный проект «Образование»:

- школы сделают современными. И уберут третью смену. Первый проект – «Современная школа». В нём сосредоточатся на новых методах обучения и образовательных технологиях. Для того, чтобы Россия стала одной из 10 ведущих стран мира по качеству общего образования, школы будут обновлять образовательные программы и внедрять систему оценки качества на основе международных исследований. Появятся уроки технологии на базе компаний и технопарков «Кванториум», центры поддержки для талантливых детей. Еще один проект – «Успех каждого



ребенка»—направлен воспитывать «гармонично развитые и социально ответственные личности». Для обучающихся разработают программы по индивидуальным планам обучения, в том числе дистанционно. Минпросвещения будет развивать направление профориентации и создавать новые места для дополнительного образования. Для талантливых детей во всех регионах появятся центры поддержки;

- психологи и просветительские сайты для родителей. Не забыли в и о родителях. Федеральный проект «Современные родители» охватит психологическую, педагогическую и информационно-просветительскую поддержку для семей. В планах –создание сайта, родителей будут консультировать по вопросам воспитания и образования. К 2024 году во всех регионах заработают центры помощи родителям;

- школы станут полностью цифровыми. Проект «Цифровая образовательная среда» предусматривает создание безопасной цифровой образовательной среды. Министерство просвещения хочет реализовать модель, которая позволит в школах создать профили «цифровых компетенций» для обучающихся и педагогов. Отчётность в школах полностью переведут в электронный вид. Все образовательные организации подключат к интернету, а на уроках будут использовать технологии виртуальной и дополненной реальности. Кстати, весной Вышка и Алексей Кудрин выпустили доклад «12 решений для нового образования». В нём подробно описано, что нужно изменить в системе российского образования. В значительной степени этот проект пересекается с тем, что предлагает Министерство просвещения;

- единая модель оценки учителей и система карьерного роста. За национальную систему учительского роста отвечает федеральный проект «Учитель будущего». Во всех регионах будет введена система аттестации директоров и педагогов-психологов. Министерство просвещения

разработает единую модель для работников образования и утвердит систему карьерного роста, которая будет учитывать достижения;

- профессиональное образование модернизируют. Для модернизации профобразования разработали проект «Молодые профессионалы». В рамках этого проекта проведут мировой чемпионат по профессиональному мастерству по стандартам WorldSkills в 2019 году в Казани и Европейский чемпионат по профмастерству в Санкт-Петербурге. К декабрю 2024 года создадут сеть центров опережающей профессиональной подготовки. Это поможет готовиться к демонстрационным экзаменам, которые через шесть лет будут сдавать в 50% техникумов и колледжей;

- взрослые тоже должны учиться. Министерство науки и высшего образования разработает проект «Новые возможности для каждого».

- создадут платформу-навигатор с курсами и образовательными программами. Кроме того, будут проходить мероприятия по стимулированию самообразования граждан;

- появятся центры для волонтеров. Росмолодёжь будет отвечать за реализацию проекта «Социальная активность», который направлен на развитие наставничества и волонтерства. В России сформируют центры поддержки добровольчества на базе образовательных и некоммерческих организаций, а также государственных и муниципальных учреждений. Планируется разработать информационную платформу для поиска и обучения добровольцев;

- повышение конкурентноспособности российских вузов. Проектобеспечивает преемственность с другими приоритетными проектами: «Вузы как центры пространства создания инноваций», «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации», «Экспорт российского образования».

## 2.2 Сопротивление сотрудников при внедрении инноваций

Сопротивление сотрудников нововведениям может возникнуть в следующих ситуациях:

- внедрения нового продукта в производство;
- организации предоставления новой услуги;
- введения новой технологии производства существующего продукта или предоставления существующей услуги;
- совершенствования старых технологий и процессов, применяемых в работе;
- изменения организационной структуры;
- изменения корпоративной культуры, прежних устоев.

Результаты же сопротивления изменениям могут быть, например, такими:

- персонал отказывается работать или выполняет свои обязанности плохо;
- сотрудники в силу незнания новых аспектов работы выполняют ее неграмотно, снижая эффективность деятельности организации в целом;
- сотрудники, объединяясь в группы, открыто выражают свое мнение (недовольство), требуя дополнительных изменений;
- организация теряет эффективность и находится в худшем положении, чем до введения изменений.

Как правило, сопротивление инновациям указывает на ключевую проблему – недостаточные знания работника и его неумение приспособиваться к новым условиям. Рассмотрим возможные причины сопротивления и способы их устранения.

Недоверие. Чтобы преодолеть недоверие сотрудников, профилактическую работу с ними следует провести еще до внедрения

изменений (особое внимание нужно уделить «старожилам» с большим стажем работы, поскольку именно у данной категории сотрудников, как правило, наиболее сильно выражен страх перед всем новым и неизвестным). Необходимо подготовить почву для благоприятного восприятия персоналом новых начинаний.

Ощущение бесконтрольности ситуации. Оно характеризуется такими настроениями работников: внедрение изменений ведет к неизвестному им результату, перемены нужны только тем, кто получит от этого выгоду (тем, кто предлагает), от самих работников ничего не зависит и они не могут повлиять на процесс. Чтобы устранить названную проблему, надо предоставить персоналу полную информацию о внедряемой инновации, ознакомить его со всеми юридическими и экономическими нюансами. Когда человек знает, что ему предстоит делать, и осведомлен обо всех условиях работы, он может более адекватно оценить новшество и свое место в процессе его внедрения.

Стремление сохранить ценное – те традиции, нормы и принципы, которые сотрудник, оказывающий сопротивление, считает более предпочтительными, нежели идеи, сопутствующие изменениям. Здесь руководству учреждения нужно разобраться, какие именно традиции оно может потерять вследствие реализации плана изменений, чем данный ценный опыт можно компенсировать (полностью или частично), в чем можно пойти на компромисс.

Угроза статусу. Если сотрудник ощущает угрозу потерять свой статус (это, прежде всего, касается руководителей высшего звена, начальников отделов), необходимо дать гарантии сохранения указанной ценности. Должно соблюдаться последующее равноправие работников, которые находились в одинаковых условиях в исходной ситуации. Кроме того, инициатор нововведения не должен иметь очевидных преимуществ перед другими сотрудниками.

Влияние коллектива. Чтобы использовать для преодоления сопротивления силу коллектива, нужно определить, кто является сторонником изменений, а кто отрицательно влияет на процесс их внедрения, и начать работать с данными категориями сотрудников. Если та часть рабочего коллектива, которая задает стандарты поведения, настроена негативно, это может соответствующим образом повлиять на отдельно взятых сотрудников. А поддержка изменений со стороны неформального лидера способна подтолкнуть сомневающихся членов коллектива к принятию инноваций.

Отсутствие заинтересованности. Если персонал безразлично относится к предлагаемым нововведениям, следует задаться вопросом, насколько убедительно было заявлено об их необходимости. Возможно, работники недооценивают важность предстоящих изменений. Однако помимо всестороннего информирования персонала здесь требуется и его мотивация.

Система прогнозирования конфликтной ситуации является одной из важных функций в административной деятельности. В первую очередь умение и способность прогнозировать включает в себя навыки и способы изучения объективных и субъективных условий, а так же факторов взаимодействия между сотрудниками, а так же необходим учет их психологических особенностей.

В первую очередь данная функция направлена на исключение допущения возникновения конфликта. Профилактика конфликтов основывается в первую очередь на их прогнозировании.

К необходимым человеку навыкам, которые оказывают помощь в предупреждении конфликта, относятся следующие навыки [13, с. 35]:

- коммуникативное общение;
- вербальное/не вербальное;
- каналы передачи информации.

- аналитические навыки:
- сбор и обработка информации о сотрудниках и сложившейся ситуации;
- моделирование ситуации и поведения.
- навыки предупреждения и выявления конфликтных ситуаций.

Прогнозирование конфликтных ситуаций является неотъемлемой частью административной сферы. Однако, следует отметить, что не все конфликты следует предупреждать и обходиться без конфликтов нельзя. Как уже было сказано в первой главе, конфликты являются составной частью рабочего процесса и зачастую влияют на эффективность деятельности организации в положительном плане. Предупреждение конфликта входит в такое понятие как управление конфликтом.

Процесс прогнозирования конфликтов состоит из следующих действий [7, с.17]:

- выявление симптомов конфликта. Таким образом, происходит анализ и выявление тех фактов, которые в большей степени настораживают и путем поиска и анализа информации происходит выявление факторов, способствующих развитию конфликта;
- поиск и анализ информации. Происходит отбор информации, которая по мнению руководителя может стать причиной появления и развития конфликтной ситуации. Происходит диагностика фактов и принятие соответствующего решения;
- моделирование ситуации:
- моделирование различных вариантов развития событий;
- выбор своих действий;
- выявленные последствия развития ситуации и своих действий.

Таким образом, управление конфликтом включает в себя следующие действия: выявление симптоматики, диагностика, прогнозирование, профилактика предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение.

В соответствии с уровнем конфликта, то есть межличностный это конфликт или внутриличностный, выделяют основные направления предупреждения конфликтов [18, с.102]:

- создание необходимых условий, которые бы препятствовали развитию конфликтных ситуаций. Предупредить же административные конфликты путем создания требуемых условий не всегда получится, однако же противоречивые ситуации можно будет решить способом договора;

- предупреждение и оптимизация административного направления. Предупреждение конфликтов в трудовом коллективе будет обозначено за счет эффективного руководства;

- оптимизация социально-психологического климата в межличностных отношениях;

- устранение причин возникновения конфликтов за счет позитивного воздействия на поведение агрессивно настроенной личности.

В учебном пособии Г.М. Потанина приводится следующая классификация прогнозирования и устранения конфликтов [24, с. 90].

В административной сфере деятельность по предупреждению и прогнозированию конфликтов могут осуществлять сами участники:

- создание условий, которые бы препятствовали развитию той или иной предконфликтной ситуации. Исключить полностью такие ситуации не получится, однако, возможно минимизировать влияние и развитие конфликтных ситуаций. Примером таких ситуаций могут быть справедливое распределение материальных составляющих в коллективе, наличие регламентированных процедур разрешения конфликтных ситуаций, благоприятная материальная среда, которая окружает человека, удобство осуществления рабочего процесса;

- оптимизация корпоративной и организационной культур, принятие эффективных, справедливых и оптимальных управленческих решений, справедливая оценка результатов работы сотрудниками;
- выявление и устранение социально-психологических проблем, которые могли стать причиной конфликта;
- устранение личностных причин возникновения конфликтов.

Таким образом, многие авторы сходятся в одном мнении в способах предупреждения и прогнозирования конфликтов.

Профилактика и прогнозирование конфликтных ситуаций способствует эффективной деятельности организации. Полного устранения конфликтов можно не достичь, однако, предупреждение конфликтов, которые в той или иной сфере могут затронуть эффективность рабочего процесса или эффективность результата деятельности, является важным фактором в работе руководителя предприятия.

### **2.3 Практические аспекты состояния конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях**

В работе образовательных учреждений и в работе персонала образовательных учреждений не редко могут возникать конфликтные ситуации, которые могут регулировать дальнейшее развитие учебно-воспитательного процесса в государственном образовательном учреждении.

Исход разрешения или протекания конфликтной ситуации определяет дальнейшее действие по осуществлению работы и регулированию воспитательным процессом.



Наиболее важным аспектом работы учителей и всех сотрудников образовательного учреждения является организованная подготовка по предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций с целью повышения профессиональной компетенции учителя.

Причинами административных конфликтов в образовательном учреждении могут быть следующие аспекты [13, с. 118]:

- изменение образовательного стандарта;
- несогласованность мнений с административным сектором образовательного учреждения;
- неэффективная работа администрации образовательного учреждения.

Все причины можно скомплектовать в определенные группы.

Далее необходимо представить три вида причин, которые в той или иной степени приводят к конфликту в сфере образования:

- причины, которые связаны с содержанием совместной деятельности, организацией учебной деятельности, которые формируют взаимодействие участников образовательного процесса;
- особенности межличностных отношений, которые могут формировать конфликтные ситуации путем и в процессе взаимодействия различных участников учебного процесса;
- личностные особенности участников конфликтной ситуации.

И на основании этого можно выделить основные причинные факторы конфликта. К ним можно отнести:

- информационные. Различное отношение к приемлемости информации, а так же характеризуется принятием учебного курса или организации учебного процесса;
- основанные на поведении. Грубость, непредсказуемость опирается на сформированность норм и правил учебного процесса;

- предметы отношений. А именно удовлетворенность от взаимодействия;
- наиболее значимые аспекты и принципы;
- структурные факторы. Обстоятельства, которые характеризуют все условия взаимодействия.

Все особенности конфликтов, которые возникают в образовательном учреждении, могут возникать в результате неравенства мнений сторон. Причиной возникновения конфликтной ситуации может быть невозможность выйти из данной ситуации другой стороне. Еще одним обстоятельством возникновения и развития конфликта в образовательном учреждении может стать расширение площади взаимодействия конфликта. По мере того, как распространяется и набирает силу конфликт, к нему могут присоединяться другие участники конфликта, подогревая его новыми обстоятельствами.

Каким образом можно уменьшить негативные последствия от внедрения изменений? Рассмотрим сначала несколько методов, позволяющих решить проблему внутреннего сопротивления инновациям.

- создание базы для поддержки инноваций. Необходимо определить круг работников, которые не сопротивляются инновациям, а наоборот, поддерживают их. Желательно, чтобы эти сотрудники обладали авторитетом в коллективе, были компетентны в своей области знаний, иначе их поведение, направленное на поддержку инноваций, натолкнется на противодействие так называемых лидеров мнений. Сторонники изменений будут позитивным примером для остальной части персонала, не принимающей инновации;

- жесткий контроль за процессом внедрения изменений и оперативное принятие организационных и административных мер к работникам, являющимся источником сопротивления. Если в качестве меры воздействия на сотрудника выступает беседа с ним, при выборе

метода убеждения следует учитывать индивидуальные особенности человека;

- перераспределение обязанностей и полномочий сотрудников для ослабления их сопротивления;
- организация учебных курсов для сотрудников с целью приобщения их к инновациям;
- создание системы бонусов, которая поощряла бы персонал к применению инноваций.

При внешнем сопротивлении изменениям (со стороны поставщиков, конкурентов, потребителей и др.) перед руководителем стоит задача наладить отношения между организацией и внешней средой. В противном случае возможны снижение востребованности обновленной услуги, ухудшение репутации учреждения, рост количества жалоб. Решить проблему можно несколькими способами:

- создать функционирующую систему сбора и обработки информации от получателей услуг. С помощью такой системы учреждение будет в курсе предпочтений клиентов и сможет учитывать эти потребности при введении инноваций;
- стимулировать сотрудников всех структурных подразделений к передаче «клиентской» информации руководству учреждения, что позволит узнать актуальные потребности клиентов и возможности конкурентов;
- построить систему мотивации, направленную на развитие творческого потенциала сотрудников и разработку ими новых идей;
- ориентироваться на полезность изменений не только для организации, но и для клиентов;
- создавать крепкие связи с контрагентами и потребителями;

- учитывать при создании плана изменений мнение целевой аудитории. Это повысит качество самих изменений и эффективность их внедрения.

Обобщая сказанное, отметим, что самый деликатный способ преодолеть сопротивление – информировать, а самый жесткий – принуждать.

Введение ЕГЭ в школе как пример внедрения инновации.

Введение единого государственного экзамена затронуло весь образовательный процесс и систему управления им. Данная инновация привела к реструктуризации процесса обучения и вызвала проблемы – в частности, негативную реакцию обучающихся, учителей, а также недовольство родителей и руководства университетов. Кроме того, обнаружились и слабые стороны указанного нововведения: недостаточная мотивационная и технологическая готовность участников образовательного процесса, его упрощение и алгоритмизация.

Назовем основные негативные эффекты, возникшие в связи с введением ЕГЭ и отразим в таблице 1.

Таблица 1

### Основные негативные эффекты, возникшие в связи с введением ЕГЭ

Участники образовательного процесса	Негативные последствия инновации
Обучающиеся	– дополнительный страх (боязнь нового формата экзамена, ужесточения условий его сдачи); – снижение способности школьника мыслить широко, что так необходимо при обучении в вузе; – увеличение нагрузки при подготовке к экзамену; – необходимость привлечения репетитора; – 5) психологическая неготовность к формату ЕГЭ
Учителя	– увеличение нагрузки при подготовке обучающихся к ЕГЭ; – уменьшение часов на изложение нового материала и увеличение – на повторение и систематизацию пройденного;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость повышения квалификации;</li> <li>– контроль нагрузки учащихся выпускных классов;</li> <li>– унификация учебного процесса, ограничение возможностей для самореализации учащегося и педагога;</li> <li>– необходимость менять систему преподавания;</li> <li>– психологическая неготовность;</li> <li>– 8) недостаточная мотивация к переходу на ЕГЭ</li> </ul>
Вузы	кардинальное изменение системы поступления абитуриентов
Родители обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение расходов на дополнительные образовательные услуги для ребенка;</li> <li>– недостаточная осведомленность о формате ЕГЭ, непонимание сути инновации</li> </ul>

Чтобы снизить уровень недовольства участников образовательного процесса и избежать перечисленных проблем, необходимо спланировать действия учреждения как в отношении обучающихся и их родителей, так и в отношении педагогов. Например, действия могут быть следующими, как показано в таблице 2.

Таблица 2

**Действия учреждения как в отношении обучающихся и их родителей,  
так и в отношении педагогов**

<b>Участники образовательного процесса</b>	<b>Действия по устранению сопротивления инновации</b>
Обучающиеся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ознакомить обучающихся с технологией проведения ЕГЭ, правилами поведения во время экзамена, психологически настроить учащихся;</li> <li>– предоставить возможность индивидуального консультирования по вопросам ЕГЭ;</li> <li>– организовать работу по выполнению в течение учебного года на консультациях и дополнительных занятиях тестовых заданий различной сложности;</li> <li>– провести с учениками 11-х классов занятие по заполнению бланков ЕГЭ, проанализировать типичные ошибки при их заполнении;</li> <li>– организовать участие школьников в пробных ЕГЭ и впоследствии провести анкетирование для выявления трудностей, с которыми ученики столкнулись при выполнении работы;</li> <li>– проинформировать обучающихся по вопросам апелляции</li> </ul>
Учителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разъяснить педагогам цели введения ЕГЭ;</li> <li>– организовать более комфортные условия труда;</li> <li>– установить работникам, задействованным в подготовке обучающихся к ЕГЭ, повышенную оплату труда, доплату за ведение дополнительных курсов и факультативов;</li> <li>– сформировать для учителей перечень учебной литературы и материалов по подготовке к ЕГЭ;</li> <li>– разработать график проведения консультаций;</li> <li>– пригласить экспертов по подготовке учеников к ЕГЭ с целью обучения педагогов</li> </ul>
Родители обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовить для учащихся и их родителей информационные материалы по теме «Единый государственный экзамен»;</li> <li>– организовать бесплатные курсы подготовки обучающихся к ЕГЭ с целью экономии бюджета родителей</li> </ul>

Чтобы инновации были положительно приняты всеми участниками образовательного процесса, руководству образовательного учреждения необходимо осуществить следующие управленческие действия:

- создать позитивную информационную среду, в том числе обеспечить обратную связь со всеми участниками ЕГЭ;
- разработать и внедрить стратегию развития школы;
- контролировать содержание, процесс и результаты обучения, не допускать полного перехода к так называемому «натаскиванию на тесты»;
- отслеживать и корректировать психологическую готовность учеников к ЕГЭ (посредством работы психологической службы в учреждении);
- изменить расписание занятий таким образом, чтобы не допустить чрезмерной нагрузки на обучающихся;
- ввести тестовые технологии контроля знаний, обеспечивающие качественное усвоение обучающимися учебного материала, на всех ступенях общего образования;
- организовать дополнительные занятия и индивидуальные консультации с приглашением высококвалифицированных специалистов;
- мотивировать учеников на получение знаний, предоставляя им своевременную, детализированную, объективную информацию о достигнутом уровне;
- помогать обучающимся в выборе предметов для сдачи ЕГЭ.

Процесс внедрения изменений непременно подразумевает введение чего-то нового, не всегда привычного сотруднику организации или потребителю услуг. Это означает, что руководители получают возможность использовать сопротивление нововведениям как повод для повышения эффективности деятельности учреждения. Если руководство станет грамотно вводить инновации, то учреждение сможет превзойти конкурентов и достигнуть более высокого уровня удовлетворенности потребителей услуг.

Для начала необходимо отметить, что любой конфликт в своей структуре содержит определенную временную динамику, которая

характеризует его как явление, изменяющееся в своем составе, структуре с течением времени.

Далее представлены основные этапы конфликта: период предконфликта, период конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта, послеконфликтный период. Структура конфликта включает в себя конфликтную ситуацию, которая образовалась в результате разногласий и столкновении мнений.

### **Выводы по 2 главе**

Прогнозирование конфликтных ситуаций является неотъемлемой частью административной сферы. Однако, следует отметить, что не все конфликты следует предупреждать и обходиться без конфликтов нельзя. Как уже было сказано в первой главе, конфликты являются составной частью рабочего процесса и зачастую влияют на эффективность деятельности организации в положительном плане. Предупреждение конфликта входит в такое понятие как управление конфликтом.

Все особенности конфликтов, которые возникают в образовательном учреждении, могут возникать в результате неравенства мнений сторон. Так же обстоятельством возникновения конфликтной ситуации может быть невозможность выйти из данной ситуации другой стороне. Еще одним обстоятельством возникновения и развития конфликта в образовательном учреждении может стать расширение площади взаимодействия конфликта. По мере того, как распространяется и набирает силу конфликт, к нему могут присоединяться другие участники конфликта, подогревая его новыми обстоятельствами.



**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ  
И УРЕГУЛИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ  
В МАОУ СОШ № 10**

**3.1 Общая характеристика МАОУ СОШ № 10 и его кадровый состав**

Данные о МАОУ СОШ № 10 представлены в таблице 3.

Таблица 3

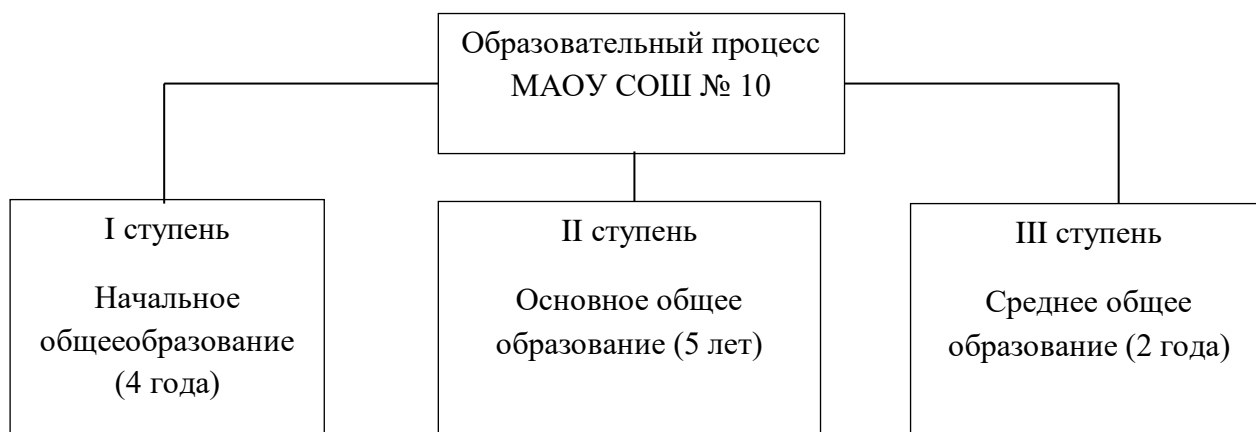
**Данные о МАОУ СОШ № 10**

Полное наименование	муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №10»
Адрес	624016, Свердловская область, Сысертский район, д. Большое Седельниково, ул. 1 Мая, 3
Учредители	Администрация Сысертского городского округа <a href="http://admsysert.ru/">http://admsysert.ru/</a> свердловская область, Сысертский городской округ, г. Сысерть, ул. Ленина, 35 Контактный телефон учредителя: +7(34374)6-00-10
Учредители	Школа находится в ведомственном подчинении главного распорядителя бюджетных средств - Управление образования Администрации Сысертского городского округа <a href="http://obr-sysert.ru">obr-sysert.ru</a> Свердловская область, Сысертский городской округ, г. Сысерть, ул. Свободы, 38 Контактный телефон учредителя: +7(34374)7-14-15 Электронная почта учредителя: <a href="mailto:sysert_uo@mail.ru">sysert_uo@mail.ru</a>

В школе создано отделение дополнительного образования детей, которое в соответствии с распоряжением Комитета по образованию № 298-р от 23.05.2005 реализует такие цели как: интеграция основного и дополнительного образования детей, развитие мотивации личности обучающегося к познанию и творчеству, а так же задачи: реализация

дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества и государства.

Исследуемое образовательное учреждение осуществляет образовательный процесс, структура которого представлена на рисунке 1.



**Рис.1.** Образовательный процесс MAOU СОШ № 10

Из представленного рисунка следует, что трехступенчатая образовательная модель в полной мере предполагает получение образования в том, объеме, который предусмотрен регламентирующими актами и законодательством об образовании в Российской Федерации.

Из вышесказанного следует, что первая ступень предполагает получение начального образования.

Вторая ступень – основное общее образование обеспечивает освоение образовательных программ основного общего образования, условия становления и формирования личности обучающегося, его склонностей и способностей к социальному определению.

Третья ступень – среднее (полное) общее образование является завершающим этапом общеобразовательной подготовки, обеспечивающим освоение обучающимся общеобразовательных программ среднего (полного) общего образования.

Структура кадрового состава учреждения представляет собой следующие аспекты:

Административно-управленческий персонал: директор, заместитель директора по научно-методической работе, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по административно-хозяйственной работе.

Так же в структуру школы включены такие отделы, как отдел бухгалтерии с главным бухгалтером, административно-хозяйственная часть, включающая ставки уборщиц, инженеров, электрика, слесаря.

Педагогический коллектив представлен в полном объеме и содержит всех специалистов, которые необходимы в соответствии с учебным планом школы.

Общая численность учащихся составляет 239 человек по результатам отчета за 2018 год.

Всего сотрудников – 38.

- награды: «отличник народного просвещения» – 1;
- «почетный работник общего образования» – 5;
- почетная грамота Министерства образования – 10;
- среди учителей школы – 3 выпускников.

Таким образом, в результате приведенных данных можно сделать вывод, что школа обладает обширной педагогической базой, для предоставления образования и эффективного проведения образовательного процесса.

### **3.2 Причины возникновения конфликтов и пути их урегулирования в МАОУ СОШ № 10**

Как в любой организации, в школе МАОУ СОШ № 10 возникают конфликтные ситуации, которые в некотором смысле приносят в работу разлад и неорганизованность, не говоря о положительном влиянии конфликтов, отрицательные стороны протекания конфликтных ситуаций характеризуются замедлением и понижением качества работы, а так же уменьшение эффективности труда, что в целом может сказаться на протекании учебного процесса и качестве полученного образования учениками.

Причинами конфликта в учреждении являются следующие моменты:

- конфликт и несогласованность назначенного директора школы и Педагогического коллектива в вопросах изменения программы обучения;
- разногласия в вопросах о занимаемых должностях;
- конфликт в вопросах замещения сотрудников во время отсутствия одного из них;
- высокая нагрузка педагога.

Как правило, причины конфликтов в образовательном учреждении можно объединить в группы: конфликты основанные на разногласиях в организации учебной деятельности и разногласия, основанные на условиях работы.

Далее в работе будут приведены конфликтные ситуации, происходящие в учебном заведении и способы их урегулирования.

На работу в школу был принят учитель математики, который был уведомлен в том, что его берут для дальнейшего назначения в качестве заведующего учебной частью школы, по причине ухода на пенсию учителя русского языка и литературы, который и исполнял данные обязанности. Проработав 3 месяца, учитель уходит на пенсию и на его место назначают

учителя химии. Принятый на работу учитель математики несколько раз подходит к директору школы, однако тот уходит от разговора, объясняя отсутствием времени и срочным телефонным разговором.

Через некоторое время директор говорит о подписании учителя математики на должность заведующего учебной частью через неделю. По истечении двух недель обещанного назначения не произошло.

Учитель математики подал заявление об увольнении, так как посчитал, что уже ничего не изменится и больше не имеет смысла вести переговоры, а затевать большой конфликт не хотелось, так как в случае поворота ситуации в его пользу, он не смог бы работать в организации, где многие посчитали его конфликтной личностью и избегали общения.

Необходимо точно определить, что данная ситуация является конфликтной и требует решения путем переговоров.

То, что это конфликтная ситуация позволяет определить следующие признаки:

- наличие противостояния и явных разногласий по вопросу перевода на должность;
- осознание этого противостояния каждым участником. И руководитель школы и претендент на должность посчитали это разногласием в отношениях;
- наличие действий по отношению друг к другу с целью превзойти это противостояние. Каждый действовал и пытался вывести решение в свою пользу.

В результате показанной конфликтной ситуации, не были достигнуты цели переговоров в конфликтной ситуации, что послужило поводом для увольнения сотрудника.

Подход в переговорах.

Исходя из всего вышесказанного, подход к этим переговорам можно определить как «конфронтационный». В этом случае проявляется больше

неконструктивных признаков в переговорах. И конфликт был исчерпан путем увольнения конфликтной стороны.

Для исследования в рамках работы конфликтных ситуаций в организации, было проведено эмпирическое исследование.

В организации было проведен опрос в форме анкетирования для выявления стиля общения при переговорах (Приложение 1). Так же для определения приверженности человека к определенному типу поведения в конфликте (Приложение 2, опросник Томаса).

Эмпирический объект исследования – сотрудники МАОУ СОШ № 10;

Выборочное;

Репрезентативное исследование;

Генеральная совокупность – 38 человек, все сотрудники школы, отбор – 15 человек;

При отборе применялся данный вид ступени:

Случайная выборка, стратифицированный отбор. Единицы совокупности – административно-управленческий персонал (15 человек).

В результате проведенного опроса среди административно-управленческого персонала школы, было выяснено, что 35% опрошенных используют стиль уступчивость, а целью является соглашение, 40% опрошенных – сотрудничество, а целью – решение, полученное быстро и в согласии с партнерами, 25% опрошенных преследуют цель победу в переговорах, а используют стиль жесткого наступления.

В процессе переговоров такие сотрудники в результате своего жесткого наступления могут спровоцировать оппонента на проявление эмоций и дальнейшее следование им.

По итогам исследования на основании опросника Томаса, было выявлено, что больше половины опрошенных (55%) придерживаются стиля компромисса в конфликтной ситуации, лишь 22% придерживаются

стиля уклонения, а 13% – стиля сглаживания, но также можно отметить наличие сотрудников, использующих стиль принуждения в конфликте.

Так же было проведено наблюдение с целью выявления следования общим принципам ведения переговоров при урегулировании внутренних конфликтов в образовательном учреждении. В результате исследования было выявлено, что 2 сотрудника использовали заранее подготовленный план с разработанными тезисами, которые охватывали основные вопросы конфликтной ситуации. Многие работники при накаливании ситуации переходили на раздражительный тон, что осложняло дальнейшее проведение переговоров по урегулированию конфликтов, данные сотрудники больше руководствовались эмоциональными порывами, чем принципами ведения переговоров. Карта наблюдений представлена в таблице 4.

Таблица 4

### Карта наблюдения

Аргументация доводов	Присутствует	Присутствует частично	Отсутствует
Подготовка к переговорам (план, ход, сценарий)	Подготовка плана переговоров	Наброски общих тезисов	Отсутствие подготовки
Стили делового общения: -поучительный тон	Отсутствует	Иногда проявляется	Доминирующий в общении
-ободряющий, вселяющий уверенность тон	Проявляется всегда	Проявляется иногда, от случая к случаю	Не проявляется
-тон, вызывающий желание возражать	Никогда не проявляется	Проявляется в некоторых ситуациях	Проявляется всегда
-эмоционально не окрашенный, ориентированный на передачу информации тон	Проявляется всегда, когда необходимо просто передать информацию	Проявляется в большинстве случаев	Раздражительный тон

В результате анализа документов о проведении переговоров было выяснено, что в результате переговоров результаты не были достигнуты. Протокол ведения переговоров при урегулировании конфликта не показал конструктивного его разрешения, а описал лишь процесс противостояния сторон. Однако в соответствии с картой наблюдения, можно сказать, что отрицательным моментом в результате конфликта стали такие факторы, как отсутствие подготовки к переговорам, присутствие раздражительного тона в общении, что отражено в таблице 5.

Таблица 5

**Результаты исследования о соблюдении общих принципов ведения переговоров при урегулировании конфликтов**

<b>Метод</b>	<b>Факторы, положительно влияющие на ведение переговоров при урегулировании конфликтов</b>	<b>Факторы, отрицательно влияющие на ведение переговоров при урегулировании конфликтов</b>
Опрос в форме анкетирования	Большинство сотрудников используют стиль сотрудничества	Наличие сотрудников, склонных принуждать в конфликтной ситуации, что осложняет ее разрешение.
Анализ документов (протокол ведения переговоров)	Правильная политика организации при возникновении конфликтных ситуаций – проведение переговоров.	Не достижение результата в урегулировании конфликта путем переговоров. При наличии договора руководитель нарушает его пункты. Отсутствие четкого плана в переговорах.
Наблюдение	Общая доброжелательность в коллективе Высокий уровень профессионализма.	Наличие сотрудников, исключающих примирение в результате переговоров Следование эмоциональным всплескам, отсутствие четкого следования принципам ведения переговоров.



Таким образом, большинство сотрудников в административной сфере образовательного учреждения используют стиль соперничества, что может не способствовать положительному исходу конфликта.

Процесс проведения переговоров в урегулировании конфликтов необходимо расширять, углублять и внедрять. Это может являться важным фактором в урегулировании конфликта в организации.

В данной части были рассмотрены следующие моменты: характеристика организации и структура персонала, описание конфликтной ситуации в организации, далее был проведен анализ на основании проведенного исследования методами опроса, наблюдения и анализа документов.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». В ходе переговоров бывает полезно представить проблему в отдельных частях, а не пытаться сразу решить проблему. В таблице 6 отражены рекомендации.

Таблица 6

### Рекомендации урегулирования конфликтов

Проблема <b>1</b>	Мероприятия <b>2</b>	Предполагаемый результат <b>3</b>
Следование эмоциям, несоблюдение принципов ведения переговоров при урегулировании конфликтов	Проведение переговоров, в результате которых обозначить «черные дыры» в административной системе, межличностных отношениях	Совершенствование системы управления урегулирование конфликта, и вследствие принятых решений, предупреждение возможных.
Не достижение результата в урегулировании конфликта путем переговоров.	Разделить проблему на значимые вопросы, и вопросы личного характера. Придерживаться дружеского общения в переговорах. Следование компромиссному пути решения конфликта Аргументирование высказываний	Разрешение конфликтной ситуации Либо разрешение основных проблемных сторон.

1	2	3
Отсутствие подготовки к переговорам	Составление плана вопросов и требований на переговорах, составление доказательной базы правоты стажера. Не бояться огласки конфликта. Ведение переговоров с вышестоящим руководством. Мотивация наличия документа о переводе в штат-доказательство для вышестоящего руководителя.	Разрешение конфликтной ситуации.

Здесь можно ввести должность штатного психолога для предупреждения и урегулирования разного рода конфликтов в организации. Важно вести консультации с сотрудниками организации по соблюдению принципов ведения переговоров.

В итоге, можно отметить, что четкое следование принципам ведения переговоров при урегулировании конфликтов позволит рационально разрешить возникший конфликт. Общая атмосфера процесса переговоров, тон участников, детальное рассмотрение существенных проблем, не отвлечение на посторонние проблемы, аргументирование фраз позволит урегулировать конфликт.

### **3.3 Рекомендации по усовершенствованию мер предупреждения конфликтов в МАОУ СОШ № 10**

Уникальность деятельности образовательной организации и учителя как ее центральной фигуры заключается в том, что понятие «результат» здесь многозначно. Результат зависит от удовлетворенности всех участников образовательного процесса, позиций школы (ее представителей) в разных рейтингах, имиджа школы, а также от

достижения четко измеримых показателей (результатов ГИА, участия школьников в олимпиадах и конкурсах и т.п.). В свою очередь, оценка деятельности школы становится поводом для анализа ее сильных и слабых сторон, побуждает сотрудников, создающих образовательную среду, принимать меры по улучшению достигнутых результатов.

Оценка является комплексным понятием, включающим в себя не только материальное вознаграждение труда, но и мотивацию, моральные способы поощрения, квалификационную и имиджевую составляющие. Вот почему в систему стимулирования, действующую в учреждении, входят такие виды поощрения:

- публичная благодарность сотруднику по каждому отдельному достижению (объявляется на заседаниях совета школы, совещаниях, информация об этом размещается на сайте учреждения, информационных стендах и экранах) и по результатам работы за год (на большой сцене и в присутствии учащихся проходит обязательное чествование сотрудников, добившихся особых результатов). Данный способ поощрения применяется в отношении не только педагогов, но и всех служб учреждения;

- анонсирование и поддержка новых проектов, что особенно стимулирует молодых специалистов;

- возможность активного участия в педагогических семинарах, форумах, конференциях, конкурсах профессионального мастерства и педагогических инициатив;

- возможность готовить учеников к олимпиадам, конкурсам, сетевым и социальным проектам по широкой тематике;

- возможность стажировок, курсов профессионального развития, совершенствования мастерства, финансируемых из бюджета;

- поощрение работников грамотами и благодарственными письмами школы, района, города, региона, Российской Федерации и отраслевыми наградами.

Вклад каждого работника в общее дело оценивается в совокупности, а детализированные критерии оценки охватывают все аспекты деятельности того или иного специалиста. Например, в карту оценки результативности труда учителя входят следующие критерии, представленные в таблице 7.

Таблица 7

### Критерии оценки результативности

Критерий	Детализация
1	2
Результаты образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– качество образования (оценивается по предметам в %);</li> <li>– результативность участия детей в массовых олимпиадах (оцениваются достижения ученика (участник, призер, победитель), уровень и направление олимпиады (всего их более 20));</li> <li>– результативность участия школьников в интеллектуальных исследовательских конференциях (программа «Шаг в будущее», конференции научного общества учащихся);</li> <li>– результативность участия детей под руководством педагога в социальных проектах</li> </ul>
Оценка деятельности учителя получателями услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– родителями;</li> <li>– обучающимися</li> </ul>
Результаты методической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень профессионализма;</li> <li>– участие в инновационной деятельности;</li> <li>– использование современных педагогических технологий;</li> <li>– работа в автоматизированной системе «Сетевой город. Образование»;</li> <li>– распространение опыта, проведение открытых уроков, выступления, публикации;</li> <li>– работа в экспертных группах, комиссиях, жюри олимпиад, научных конференций учащихся, предметных региональных комиссиях (ЕГЭ), предметных муниципальных комиссиях (ГИА), конфликтных комиссиях (ЕГЭ, ГИА, олимпиад) и т.д.</li> </ul>

1	2
Участие в сетевых проектах различного уровня	«Открытый урок», «История пионерии», «Виртуальный музей», «Толстой с нами», «Гуманитарно-информационная лаборатория по работе с одаренными детьми» и т.п.
Внеклассная работа по предмету	«Предметные недели», экскурсии, литературные вечера, бенефисы, конкурсы, спектакли, игры и др.
Исполнительская и трудовая дисциплина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие дисциплинарных взысканий;</li> <li>– своевременное выполнение поручений, работ разного содержания и уровня;</li> <li>– оперативность, добросовестное исполнение должностных обязанностей</li> </ul>

Механизм оценки следующий. Исходя из результатов проделанной работы, сотруднику присваивается рейтинговый балл, в зависимости от которого определяется сумма стимулирующей выплаты «За личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения». Применяются и другие виды выплат: «За интенсивность и высокие результаты», «За сложность и напряженность работы», «За наличие ученой степени, почетного звания», «За непрерывный стаж работы», «Выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения». Все они устанавливаются по итогам учебного года в соответствии с решениями городской думы, а также распоряжениями учредителя и прописываются в положении об оплате труда и стимулирующих выплатах учреждения.

При определении размера указанных выплат обязательными условиями являются прозрачность и открытость процедуры, предоставление работникам возможности задать уточняющие вопросы членам комиссии, администрации учреждения и представителям бухгалтерии. Для этого после утверждения тарификации и процентов стимулирующих выплат на новый учебный год в школе обязательно проводятся «бухгалтерские часы», в течение которых каждый работник

может индивидуально встретиться с директором и задать интересующий вопрос по любой части начисляемой зарплаты.

Премииальные выплачиваются ежемесячно на основании действующего положения об оплате труда. Механизм принятия решений следующий: руководители структурных подразделений подают ходатайства о выплате премий, премиальная комиссия на заседании с участием представителей профсоюзной организации и совета школы рассматривает и утверждает данные предложения, затем издается приказ о премировании, который в дальнейшем доводится до сотрудников. Кроме того, положением об оплате труда установлена возможность выплаты сотрудникам материальной помощи по широкому спектру оснований.

В результате исследования было выявлено, что большинство сотрудников в административной сфере образовательного учреждения используют стиль соперничества, что может не способствовать положительному исходу конфликта.

На основании анализа причин возникновения конфликтов, предлагается разработать систему управления конфликтными ситуациями, включающую следующие мероприятия:

- создать конфликтную комиссию (службу медиации) для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;

- обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет и сводных таблиц;

- обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности;

- в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию

поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

- необходимо усилить моральную и материальную стимуляцию труда, создать атмосферу поддержки и взаимопонимания между работниками, а также благоприятный климат в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

Следует также активно использовать организационно-управленческие методы, опираясь при этом на значительные достижения ученых и практиков всего мира в области современного менеджмента, представленные в таблице 8.

Таблица 8

**Рекомендации и мероприятия по усовершенствованию мер предупреждения конфликтов в образовательном учреждении**

<b>Мероприятия</b>	<b>Предполагаемый результат</b>
Формирование должностных инструкций с дальнейшим ознакомлением сотрудников при приеме на работу.	Предупреждение конфликтов в школе.
Своевременное вмешательство в конфликт с целью разрешения. Прием штатного психолога в организацию.	Не допущение затягивания конфликта, а следовательно отсутствие напряженной обстановки в коллективе.
Разработка мероприятий по нематериальной мотивации труда (социальный пакет, оплата мобильной связи, транспортные компенсации). Решение острых проблем, связанных с условиями труда в коллективе.	Предупреждение стрессов, связанных с недостаточными условиями труда.

В итоге на основании проблемных ситуаций, были разработаны и предложены рекомендации по усовершенствованию мер по предупреждению конфликтов в образовательном учреждении:

- формирование должностных инструкций с дальнейшим ознакомлением сотрудников при приеме на работу;
- своевременное вмешательство в конфликт с целью разрешения;
- прием штатного психолога в организацию;
- разработка мероприятий по нематериальной мотивации труда (социальный пакет, оплата мобильной связи, транспортные компенсации);
- решение острых проблем, связанных с условиями труда в административно-управленческом коллективе.

### **Выводы по 3 главе**

Таким образом, в главе данной работы были рассмотрены такие понятия, как структура и основные аспекты деятельности образовательного учреждения школы МАОУ СОШ № 10, рассмотрены причины возникновения конфликтов в учреждении, проведен анализ конфликта и проведено исследование в организации, а так же были разработаны мероприятия и рекомендации по урегулированию конфликтов, а так же разработаны мероприятия по предупреждению конфликтов в исследуемой организации.

В результате, в работе были рассмотрены понятия административных конфликтов, причины их возникновения и разработаны мероприятия по предупреждению конфликтов.

Административная сфера представляет собой систему, где с одной стороны сформированы четко закреплённые нормативной составляющей отношения между административными структурами и управлению конфликта отводится вторичная функция. Управление конфликтной



ситуацией не влияет на деятельность структур и исполнению ими своих обязанностей.

Наиболее важным аспектом работы педагогов и всех сотрудников образовательного учреждения является организованное обучение по предупреждению и устранению конфликтных ситуаций с целью повышения профессиональной компетенции педагога.

Причинами административных конфликтов в образовательном учреждении могут быть следующие аспекты

- изменение образовательного стандарта;
- несогласованность мнений с административным сектором образовательного учреждения;
- неэффективная работа администрации образовательного учреждения.

На основании четкого следования аспектам урегулирования конфликтных ситуаций, можно заметно снизить уровень напряжения и снизить количество противоречий в организации.

В результате предложенные мероприятия могут быть использованы в любой другой организации – образовательном учреждении, а так же другой государственной структуре.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа теоретических источников, мы пришли к выводу, что инновационные конфликты можно классифицировать на внутриличностные, межличностные и межгрупповые. А также на деловые и личностные.

Предупреждение конфликтов в организации представляет меры по профилактике какого-либо возникновения инцидентов. Отсутствие конфликтов в организации возникает за счет создания такой материальной и психологической среды, которая бы не только устраняла, но и предотвращала возникновение стрессовых ситуаций среди работников.

Итак, меры профилактики конфликтов и стрессов занимают определяющее значение. Поскольку конфликты в жизни организации неизбежны, нужно научиться управлять ими. Устранение конфликтных ситуаций в коллективе – одна из основных задач руководителя. Не менее важную роль в его деятельности играет и работа по профилактике и предотвращению таких ситуаций.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее эффективным способом разрешения конфликтов в данной организации 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, так и при горизонтальных. В случае особой остроты конфликтной ситуации или невозможности провести переговоры своими силами используется технология посредничества.

В результате, в работе были рассмотрены понятия административных конфликтов, причины их возникновения и разработаны мероприятия по предупреждению конфликтов. Как уже было отмечено, причиной или источником любого конфликта может быть столкновение

возникших противоречий. Противоречие в административной сфере заключается в различии установленных норм, административных правил с желанием иметь свободу деятельности и выполнять работу в соответствии с желанием самовыражения.

Причиной или источником любого конфликта может быть столкновение возникших противоречий.

Из вышесказанного следует, что переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности общества. В качестве метода урегулирования конфликтов переговоры представляют собой комплекс тактических приемов, направленных на поиск приемлемых решений для конфликтующих сторон.

Нами разработан проект по усовершенствованию мер предупреждения конфликтов в МАОУ СОШ № 10:

- переработать должностные инструкции;
- обеспечить эффективное функционирование службы медиации;
- повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании;
- разработать и ввести в действие новую систему мотивации работников;
- повышать сплоченность коллектива;
- обеспечить условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях.

Разработанный нами проект мероприятий может быть внедрен в течение года и не требует дополнительных финансовых вложений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [Консультант плюс] (дата обращения 20.02.19)
2. «Об образовании в Российской Федерации» Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 25.12.2018) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [Консультант плюс] (дата обращения 16.02.19)
3. Бородкин, Ф.М. Внимание. Конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – М.: Наука, 2017. – 192 с.
4. Василюк, Ф.Е. Психотехника выбора. Психология с человеческим лицом: гуманистическая перспектива в постсоветской психологии [Текст] / Под ред. Д.А. Леонтьева, В. Г. Щур. – М.: 2015. – 314 с.
5. Волков, Б.С. Конфликтология [Текст] : учеб.пособие / Б.С. Волков, Н.Д. Волкова. – М.: Академический проект, 2013. – 381 с.
6. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология [Текст] : учебник / Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
7. Галустова, О.В. Конфликтология в вопросах и ответах [Текст]: учебное пособие / О.В. Галустова. – М.: Проспект, 2017. – 324 с.
8. Глазл, Ф. Конфликтменеджмент: настольная книга руководителя и консультанта [Текст] / Ф. Глазл. – Калуга: Духовное познание, 2016. – 516 с.
9. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В.Гришина. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 544 с.
10. Добреньков, В.И. Методология и методика социологического исследования [Текст] / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. – М.:Альма Матер, 2015. – 537 с.

11. Донцов, А.И. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе [Текст] / А.И. Донцов, Т.А. Полозова // Вестник МГУ. – 1977. – № 4. – С. 23-25.
12. Дорохова, А.В. Разрешение конфликтов [Текст] : учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / А.В. Дорохова, Л.И. Игумнова, Т.И. Привалихина. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 192 с.
13. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С.М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2015. – 384 с.
14. Зайцев, А.К. Социальный конфликт [Текст] / А.К. Зайцев. – М.:Academia, 2016. – 464 с.
15. Зиммель, Г. Теория конфликтного функционализма [Текст] / Г. Зиммель. – М.: Academia, 1993. – 415 с.
16. Иванова, Е.Н. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология [Текст] / Е.Н. Иванова. – СПб.: ДНК, 2017. – 240 с.
17. Иванова, Е.Н. Конфликтологическое консультирование [Текст] / Е.Н. Иванова. – СПб. : Санкт-Петербург, 2016. – 123 с.
18. Кабанченко, Т.С. Психология управления [Текст]: учеб.пособие / Т.С. Кабанченко. – М.: ИД «Форум», 2015. – 369 с.
19. Кибанов, А.Я. Конфликтология [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 365 с.
20. Конфликтология [Текст] / Под ред. А.С. Кармина. – СПб. : Лань, 1999. – 448 с.
21. Коузер, Л.А. Основы конфликтологии [Текст] : учеб.пособие / Л.А. Коузер. – СПб. : Светлячок, 1999. – 189 с.
22. Кошелев, А.Н. Конфликты в организации [Текст]: виды, назначение, способы управления / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 216 с.

23. Лазукин, А.Д. Конфликтология [Текст] : учеб.пособие / А.Д. Лазукин. – М.: Омега-Л, 2016. – 152 с.
24. Левин, С. Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству [Текст] / С. Левин. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 248 с.
25. Лобан, Н.А. Конфликтология УМК [Текст] / Н.А. Лобан. – Минск. : МИУ, 2016. – 156 с.
26. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами [Текст] : учебник / Ю.Ф. Лукин. – М.: Академический проект, 2017. – 799 с.
27. Словарь-справочник терминов по конфликтологии [Текст] / Под ред. М. Пирен, Г.В. Ложкина. – Киев, 1995.
28. Михайлов, В.И. Управление конфликтами в современном менеджменте [Текст] / В.И. Михайлов, М.С. Мотышкина, Г.Ф. Фейгин. – СПб. : СПбГУП, 2016. – 215 с.
29. Михайлов, Я.В. Эффективный менеджмент [Текст] / Я.В. Михайлов. – М.: ГЕЛАН, 2016. – 263 с.
30. Муштук, О.З. Конфликтология [Текст] : учеб.пособие / О.З. Муштук, А.Ю. Деев, О.С. Которова. – М.: МФПА, 2017. – 320 с.
31. Основы конфликтологии [Текст] : учебное пособие / под ред. С.Г. Плещица. – СПб.: СПбГУЭФ, 2017. – 489 с.
32. Паттерсон, К. Управление конфликтом [Текст] / К. Паттерсон, Дж. Гренни, Р. Мак-Миллан, Э. Свитцлер. – М.: Вильямс, 2017. – 320 с.
33. Пономаренко, В. Управление конфликтами [Текст] / В. Пономаренко. – М. : Олимп, 2016. – 89 с.
34. Потанин, Г.М. Конфликты: сущность и преодоление [Текст] / Г.М.Потанин, А.И. Сахаров. – М.: Просвещение. 2011. – 210 с.
35. Ратников, В.П. Конфликтология [Текст] : вопросы– ответы: учеб. пособие для вузов / В.П. Ратников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 240 с.

36. Регнет, Э. Конфликты в организациях [Текст] : формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. – Харьков. : Гуманитарный Центр, 2014. – 394 с.
37. Редлих, А. Модерация конфликтов в организации [Текст] / А. Редлих, Е. Миронов. – СПб. : Речь, 2015. – 239 с.
38. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Текст] / К.В. Решетникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.
39. Розанова, В.А. Психологические особенности конфликтов [Текст] / В.А. Розанова, Н.В. Беседина // Управление персоналом. – 2014. – №3. – С. 42-46.
40. Спирица, Е. Психология лжи и обмана: как разоблачить лжеца [Текст] / Е. Спирица. – СПб.: Питер, 2016. – 271 с.
41. Светлов, В.А. Конфликт [Текст] : модели, решения, менеджмент: учеб.пособие для высш. пед. учеб. заведений / В.А. Светлов. – СПб. : Питер, 2015. – 539 с.
42. Соловьев, А.В. Конфликты на государственной службе [Текст] : типология и управление / А.В. Соловьев. – М.: Альфа Пресс, 2016. – 142 с.
43. Терентьев, В.К. Междоусобицы в организациях [Текст]: руководство по управлению служебными конфликтами / В.К. Терентьев. – Чебоксары:ПБОЮЛ Л.А. Наумов, 2016. – 223 с.
44. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А.Дятлов. – М.: 2017. – 365с.
45. Уизерс, Б. Управление конфликтом [Текст] / Б. Уизерс. – СПб. : Питер, 2004. – 174 с.
46. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта [Текст] / Б.И. Хасан. – СПб. : Питер, 2018. – 227 с.
47. Хасан, Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров [Текст]: учебно-методическое пособие / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М.: МИРОС, 2015. – 174 с.

48. Хертель, А. Профессиональное разрешение конфликтов [Текст]: Медиативная компетенция в Вашей жизни / А. фон Хертель. – СПб.: Вернера Регена, 2017. – 271 с.

49. Цой, Л.Н. Организационный конфликт менеджмент [Текст] / Л.Н. Цой. – М.: Книжный мир, 2013. – 352 с.

50. Шалер, Р. Укрощение носорогов: как бороться с конфликтами в рабочих джунглях [Текст] / Р. Шалер. – Ростов-на/Д: Феникс, 2016. – 336 с.

51. Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями: диагностика, анализ и разрешение конфликтов [Текст] / Г. Шварц. – СПб.: Вернера Регена, 2017. – 296 с.

52. Шеллинг, Т. Стратегия конфликта [Текст] / Т. Шеллинг. – М.: ИРИСЭН, 2014. – 367 с.

53. Белоконь, Л. Сила трения: как управлять конфликтами. [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.training.com.ua/live/news/sila\\_trenija\\_kak\\_upravljat\\_konfliktai](http://www.training.com.ua/live/news/sila_trenija_kak_upravljat_konfliktai)

54. Морозов, А. Выбор эффективного стиля поведения в конфликте [Электронный ресурс] // Режим доступа : [http://rumagic.com/ru\\_zar/sci\\_psychology/morozov/3/j51.html](http://rumagic.com/ru_zar/sci_psychology/morozov/3/j51.html)

55. Официальный портал Управления образования Сысертского городского округа [Электронный ресурс] // Режим доступа : <https://obr-sysert.ru/> (дата обращения: 20.02.19)



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросник «Выявления стиля общения при переговорах».

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для друзей;
- б) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для себя;
- в) предоставляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При проведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?
- а) легко меняю позиции;
  - б) твердо придерживаюсь намеченных направлений;
  - в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.
7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) действую независимо от доверия или недоверия.
8. Требовательно ли Вы относитесь к участникам переговоров и решениям?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.
9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?
- а) уступаю ради сохранения отношений;
  - б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
  - в) отдаляю спор между людьми от решения задачи переговоров.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Опросник Томаса «Определение приверженности человека к определенному типу поведения в конфликте».

1. а) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Я стараюсь больше обращать внимание на то, с чем мы согласны, нежели на то, в чем мы расходимся.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело, учитывая все интересы другого человека и свои собственные.

3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Взаимные уступки чаще идут на пользу дела.

б) В конфликте главное # не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая конфликтную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы в будущем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Первым делом я стараюсь определить суть затронутых вопросов и интересов.

9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий.

б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я всегда стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти решение, в той или иной степени устраивающее всех.

11. а) Самое главное для меня получение ясной картины ситуации и интересов всех сторон.

б) Я стремлюсь успокоить другого и 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 в чем-то идет навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. а) Главное # это спокойствие и хорошие взаимоотношения.

б) Главное # не участвовать в конфликте.

16. а) Я стараюсь не задевать чувств другого.

б) Я обычно стремлюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности.

18. а) Если это сделает человека счастливым, то я дам ему возможность настоять на своем.

б) Если человек идет мне навстречу, то я не стремлюсь изменить его мнение.

19. а) При возникновении проблемы главное это ее решение.

б) Решение спорных вопросов лучше отложить до лучших времен.

20. а) Я стремлюсь сразу преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к другому.

б) Я всегда стремлюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей и позицией другого человека.

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

б) Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если другому человеку собственная позиция кажется очень важной, то я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Я стремлюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я не возражаю против средней позиции.

б) Я стремлюсь к разрешению проблемы, а не к выяснению отношений.

27. а) Я стремлюсь избегать споров.

б) Обычно я готов уступить.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Обычно я стремлюсь получить одобрение другого.

29. а) Я думаю, что взаимные уступки помогают решению любой проблемы.

б) Я думаю, что не стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я пытаюсь щадить чувства другого.

б) Я стремлюсь к совместному успеху.