

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Кафедра общей психологии и конфликтологии

**КОНФЛИКТЫ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ И ИХ
ПРОФИЛАКТИКА**

Направление подготовки «37.03.02 – Конфликтология»

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой Л.А. Максимова
« ____ » _____ 2020 г.

Исполнитель:
Русакова Анна Сергеевна,
обучающийся группы 1501z,
конфликтология.

Научный руководитель:
Смирнов Александр
Васильевич,
доктор психологических наук,
профессор кафедры общей
психологии и конфликтологии.

Екатеринбург 2020

Конфликты в педагогических коллективах и их профилактика

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ	7
1.1 Понятие, структура и функции конфликта	7
1.2 Виды, причины и особенности конфликтов в педагогическом коллективе.....	14
1.3 Методы профилактики конфликтов в коллективах.....	21
1.4 Выводы по первой главе	29
ГЛАВА 2 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ	31
2.1 Организация эмпирического исследования	31
2.1.1 Характеристика выборки исследования	31
2.1.2 Методы и методики эмпирического исследования	33
2.2 Обсуждение и анализ результатов эмпирического исследования.....	35
2.3 Выводы по второй главе.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	49
ПРИЛОЖЕНИЕ	53
Приложение 1	53
Приложение 2	55
Приложение 3	57

ВВЕДЕНИЕ

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

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

На наш взгляд одной из важных проблем, негативно влияющих на развитие педагогического коллектива, являются возникающие конфликты между его членами.

Конфликты свойственны любой сфере жизнедеятельности общества, поэтому педагогический коллектив также не является исключением. В процессе осуществления своей деятельности педагог постоянно оказывается либо участником, либо свидетелем бесконечно и непрерывно меняющихся конфликтов между коллегами, что может повлечь за собой возникновение конфликтов с другими участниками образовательного процесса и неудовлетворенность своей профессиональной деятельностью. Но конфликт не всегда несет только отрицательные последствия для участников и организации, если вовремя устранить причину разногласия и направить развитие конфликта в конструктивное русло, то из конфликта можно будет извлечь положительные результаты.

Проблема исследования заключается в том, что на сегодняшний день нет однозначного ответа на вопрос, каким должно быть содержание

процесса профилактики конфликтов в педагогическом коллективе общеобразовательной организации. Существует множество подходов и методик по управлению конфликтами в трудовом коллективе, но недостаточно изученной остается сфера конфликтов в педагогических коллективах, которые, несомненно, обладают своими специфическими особенностями, влияющими на характер и содержание конфликтов и на выбор методов их профилактики.

Изучение конфликтов является предметом исследования различных ученых, таких как А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, Н. В. Гришина, А. В. Дмитриев, Е. А. Замедлина, Л. Г. Король, И. В. Малимонов, Д. В. Рахинский, А.Я. Кибанов, Т. В. Кузьмина, Ю. Ф. Лукин.

Изучением конфликтов в трудовых коллективах занимались Е. В. Александрова, О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова, К. Клок, Д. Голдсмит, Н. С. Малахова, В. Н. Шаленко.

Конфликтам в педагогических коллективах также посвящены работы С. С. Андреевой, С. В. Баныкиной, Е. А. Задорожной, Л. Г. Карповой, Р. В. Овчаровой, А. П. Панфиловой, С. Л. Фоменко.

Методы профилактики конфликтов рассматривали в своих работах Е. М. Аношина, В. Р. Бильданова, А. Х. Зейналабдинова, З. М. Курбонова, Ю. В. Марков.

Объектом исследования являются конфликты в педагогических коллективах.

Предмет исследования – методы профилактики конфликтов в педагогических коллективах.

Цель исследования – на основе теоретических и полученных эмпирических данных разработать комплекс мероприятий по профилактике конфликтов в педагогическом коллективе общеобразовательной организации.

Задачи исследования:

- изучить понятие, структуру и функции конфликта;
- изучить виды, причины и особенности конфликтов в педагогическом коллективе;
- рассмотреть методы профилактики конфликтов в коллективах;
- провести эмпирическое исследование конфликтов в педагогическом коллективе средней общеобразовательной школы № 38;
- на основе результатов эмпирического исследования предложить мероприятия по профилактике конфликтов.

Гипотеза исследования: на возникновение конфликтов в педагогических коллективах оказывают влияние социально-психологический климат, уровень самоконтроля педагогов, а также стиль поведения в конфликте.

Теоретико-методологическая основа исследования выступают подходы отечественных ученых А.Я. Анцупова, А.И. Шипилова к методологии определения инструментов управления конфликтом, а также концептуальные положения зарубежных авторов:

- Л. Козера о конфликте как борьбе по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств;
- Джон фон Нейман и О. Моргенштейн в области определения конфликта как взаимодействия двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей;
- А. Смита, который с позиции экономической теории утверждает, что, действуя в своих собственных интересах, люди создают возможности выбора для других и что общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям в чистой выгоде, возникающим в результате их взаимодействия.

Для решения поставленных задач в работе были использованы следующие методы:

- теоретические (анализ, сравнение, систематизация психологических сведений по теме исследования);
- эмпирические (анкетирование, тестирование, наблюдение, беседа);
- методы количественной обработки данных (методы математической статистики).

Научная новизна работы заключается в том, что в ней систематизированы теоретические подходы к исследованию к сущности понятия конфликтов в педагогическом коллективе; разработаны рекомендации по профилактике конфликтов; определены методы сплочения коллектива для предупреждения конфликтных ситуаций.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные практические рекомендации могут быть использованы в средней общеобразовательной школе № 38, а также в других организациях, в которых отмечаются аналогичные проблемы.

ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ

1.1 Понятие, структура и функции конфликта

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

А. Я. Кибанов считает, что «конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [18, с. 36].

Конфликт, по мнению авторов А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, является наиболее острым способом разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе взаимодействия, это результат несовместимости взглядов отдельных лиц [4, с. 8].

В. П. Зинченко и Б. Г. Мещеряков определили конфликт в организации как «открытую форму существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного порядка» [8, с. 92].

Е. В. Александрова трактует конфликт в организации как «разновидность конфликтов, возникающих в коллективах вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива» [1, с. 6].

Таким образом, в российской научной среде принято понимать под конфликтом в организации ситуацию, причиной которой послужило

противоречие позиций двух сторон по поводу ценностей, целей и средств их достижения, и других организационных и личностных факторов.

Также необходимо отметить, что среди зарубежных исследователей есть другие подходы к пониманию конфликта. В таблице 1 рассмотрены концепции зарубежных исследователей конфликта.

Таблица 1

Зарубежные концепции конфликта

Льюис Козер	<ul style="list-style-type: none"> - не существует социальных групп без конфликтных отношений; - конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем; - позитивная роль конфликта в обеспечении общественного порядка и устойчивости определенной социальной системы [10, с. 24].
Толкотт Парсонс	<ul style="list-style-type: none"> - конфликт как социальная аномалия, которую необходимо преодолевать; - возможность конфликта заложена в самом процессе социализации [21, с. 21].
Представители Школы человеческих отношений	<ul style="list-style-type: none"> - конфликты как опасная «социальная болезнь», которая нарушает состояние общественного равновесия и сотрудничества [21, с. 21].

Окончание таблицы 1

Георг Зиммель	<ul style="list-style-type: none"> - конфликт является нормальной и важной формой общественной жизни, является одной из форм разногласия; - конфликт выступает интегрирующей силой, которая объединяет противоборствующих, способствует стабилизации общества; - конфликт укрепляет конкретные организации, обеспечивая выход враждебности, усиливает социальную солидарность; - конфликты неизбежны, их неизбежность заложена в самой природе человека [31, с. 46–50].
Адам Смит	<ul style="list-style-type: none"> - конфликт как многоуровневое социальное явление, в основе которого лежит разделение общества по классовому признаку, а также экономическое соперничество [30, с. 76].
Дж. фон Нейман и О. Моргенштейн	<ul style="list-style-type: none"> - конфликт как взаимодействие нескольких объектов, которые имеют разные и несовместимые цели и абсолютно по-разному идут к их достижению [30, с. 76].

Таким образом, в зарубежной практике конфликт рассматривается с позиции конструктивного и деструктивного влияния на систему отношений и на общественный порядок.

Каждый конфликт имеет свое объективное содержание, иными словами, структуру. Рассмотрим ее более подробно:

Субъекты конфликта – противоборствующие стороны – ключевое звено любого конфликта. Когда одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. Если в межличностном конфликте один из участников заменяется новым, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт.

Это происходит потому, что интересы и цели сторон в межличностном конфликте индивидуализированы [9, с. 32]. Также к субъектам можно отнести так называемые «группы поддержки» (друзья, коллеги, СМИ и др.) и косвенные участники (организатор конфликта, посредник, третьи лица).

Предмет конфликта – это реально существующее или же наоборот выдуманное участниками разногласие, которое является фундаментом появления межличностного конфликта.

Объект конфликта – наиболее сложный для установления компонент конфликта, т.к. является корнем разногласия (предмета) конфликта, другими словами, можно сказать, что объект – это причина разногласия участников, а как мы говорили ранее, диапазон причин в межличностных конфликтах разнообразен. Особое значение имеет умение определять наиболее точно объект разногласия, т.к. ошибочное определение может направить на ложный путь разрешения конфликта.

Также в структуру конфликта входят условия, в которых находятся участники конфликта (макросреда, микросреда). Учет социальных условий, в которых находятся участники конфликта, помогает определить их мотивы и цели, а также влияние этих условий на самих участников.

Современная конфликтология подразделяет всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

Основные члены конфликта – это всегда прямые, конкретные стороны, участвующие в противоборстве. К ним принадлежит главная и более активная роль в его появлении и формировании.

Основные участники конфликта считаются его основными действующими лицами, и разногласие непосредственно их интересов находится в основе противоборства. По этой причине главных участников называют субъектами, или оппонентами конфликта. В связи с тем потенциалом или мощностью, которым владеют стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое представление, как разряд оппонента. Чем

больше у участника конфликта имеется способностей воздействовать на развитие противоборства, тем выше его разряд.

К неосновным участникам конфликта относятся все остальные члены конфликта. Их зачастую называют также косвенными участниками инцидента. Согласно определению им принадлежит второстепенная роль в появлении и формировании конфликта. Зачастую, неглавных участников конфликта именуют еще третьей стороной.

Среди косвенных участников конфликта необходимо отметить такие группы, которые намеренно формируются для поддержки того или иного субъекта конфликта. Они именуются группами поддержки. Явным примером подобных групп и их роли могут служить разные организации, объединения, движения, СМИ и т.д., поддерживающие того или иного кандидата в депутаты (президенты) в его предвыборной борьбе.

Значительную роль в появлении и формировании конфликта имеют и другие его участники:

- организаторы;
- инициаторы (зачинщики);
- пособники;
- посредники (медиаторы) [14, с. 48].

Организаторы – категория лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая единый план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в собственную выгоду. Организовать конфликт – значит обдумать всю его динамику таким способом, чтобы предполагаемые выгоды вследствие его завершения были больше, чем утраты.

Инициаторами могут выступать как главные, так и второстепенные участники конфликта. Организаторы (зачинщики) – те участники конфликта, которые принимают на себя инициативу в развязывании конфликта между другими личностями, группами или государствами. Ими могут являться как отдельные личности, так и разные организации и даже

государства. Это могут быть как главные, так и второстепенные участники. Уже после того, как конфликт появился, организатор конфликта может и не принимать участие в нем. Человек, затеявший склоку в коллективе, способен уйти в тень либо вообще уволиться с работы, а конфликт так и будет продолжаться и в его отсутствии.

Пособники – личности, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и формировании. Пособниками могут представляться как спонтанные категории лиц, так и намеренно основанные, а кроме того, отдельные персоны. Поддержка, оказываемая пособниками, может быть материальной, идейной, нравственной, ресурсной, информативной, управленческой и т.д.

Посредники (медиаторы) – третья область в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль влиятельного помощника, призываемого субъектами конфликта с целью разрешения трудностей. В этой роли могут выступать как отдельные личности, так и компании и страны. Главная черта посредника – это его авторитетность, признанный двумя сторонами конфликта. По этой причине в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые избираются обоими субъектами конфликта. Задача посредничества – достичь остановки конфликта посредством нахождения компромисса между его оппонентами. Он вынужден занимать также нейтральную позицию по отношению к его соучастникам.

По мнению Е. А. Замедлиной, конфликт несет в себе позитивные и негативные функции [12, с. 14–15], которые отражены в таблице 2.

Таблица 2

Функции конфликта

Позитивные	Негативные
- выявление проблемных ситуаций, нерешенных вопросов, устранение противоречий;	- негативное воздействие на психическое состояние участников;
- позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем;	- травмирование оппонентов, психологически и физически;
- тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов;	- трудная ситуация всегда сопровождается стрессом;
- позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию;	- это деструкция системы межличностных отношений;
- служит источником развития личности, межличностных отношений;	- формирует негативный образ оппонента – «образ врага»;
- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;	- могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов;
- межличностные конфликты служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими.	- могут закрепить в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем.

Конфликт также выполняет две стратегические функции. Он служит симптомом потери эффективности системы вследствие достижения определенных ограничений; и он же, будучи продуктом системы,

одновременно становится источником особого побуждения, необходимого для выхода системы из состояния самоподавления и тем самым поиска разрешения конфликта. Иными словами, конфликт становится источником корректирующего поведения системы, спонтанного создания новых форм ее самоорганизации и адаптации. В реализации указанных функций следует видеть важнейшее эволюционное значение конфликта [17, с. 133].

Конкретно эволюционное значение конфликта состоит в следующем: ни одна система не может изменить свое актуальное качество, направление или траекторию развития, минуя состояние конфликта. Значит, если бы не было конфликтов, то не было бы никаких импульсов систем к собственному изменению, интеграции или дифференциации своих элементов, усилению или ослаблению разнообразия живых систем [59, с. 137].

Таким образом, на основании подходов отечественных и зарубежных ученых можно заключить, что под конфликтом понимают столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия. Конфликт структурно включает в себя субъекты, объект, предмет, условия. Участники конфликта подразделяются на основных (прямых) и неосновных (косвенных). Конфликт может выполнять как негативные, так и позитивные функции и, в целом, он сигнализирует о наличии каких-либо проблем, требующих внимания и решения.

1.2 Виды, причины и особенности конфликтов в педагогическом коллективе

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

«Коллектив – это группа людей, объединенных общими делами, общей работой» [8, с. 230].

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

В. В. Новиков трактует коллектив как «специально организованную группу людей, объединенную позитивными задачами деятельности, выходящими за ее рамки, прошедшую в своем становлении определенный путь и достигшую высокого уровня отношений взаимной помощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности» [24, с. 142].

Проанализировав данные понятия, можно выделить следующие признаки коллектива:

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

Опираясь на вышеперечисленные определения понятия «коллектив» и его признаки, мы можем сказать что «педагогический коллектив – это общность учителей, объединенная духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности и способную к качественному ее выполнению, обеспечивающую каждому члену общности возможности для профессионального развития» [29, с. 44].

Кроме общих признаков коллектива педагогическому коллективу присущи его особенные признаки: равные в своем трудовом коллективе

педагоги выступают руководителями-организаторами в ученическом коллективе, высокий уровень образованности коллектива, сложность единения – сплочения коллектива, обусловленная отличием педагогов по полу, возрасту, стажу, психологическим особенностям, работе в разных предметных областях и т.д. [29, с. 53].

Р. В. Овчарова выделяет специфические особенности педагогического коллектива:

- полифункциональность т.е. выполнение учителем различных функций (преподавание, классное руководство, административная деятельность, организация воспитательных мероприятий и т.п.), в совокупности полифункциональности каждого педагога формируется полифункциональность всего педагогического коллектива;

- самоуправляемость (функции каждого педагога четко определены и существует выработанная система контроля);

- коллективный характер труда и ответственность за результаты;

- преимущественно женский состав. Женским коллективам присуще повышенная эмоциональность, конфликтность, ранимость, но женщины более приспособлены к воспитательной деятельности [25, с. 87].

Сегодня существует множество классификаций конфликтов по различным основаниям.

Так, А. Г. Здравомыслов дает классификацию уровней конфликтующих сторон:

- межличностные конфликты;
- межгрупповые конфликты и их типы;
- группы интересов;
- группы этнонационального характера;
- группы, объединенные общностью положения;
- конфликты между ассоциациями;
- внутри- и межинституциональные конфликты;

- конфликты между государственными образованиями;
- конфликты между культурами или типами культур [27, с. 52].

Р. Дарендорф дает одну из наиболее широких классификаций конфликтов:

- по источникам возникновения (конфликты интересов, ценностей, идентификации);
- по социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные или конструктивные, разрушительные или деструктивные);
- по масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро-, и мегаконфликты);
- по формам борьбы (мирные и немирные);
- по особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные);
- по отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный);
- по использованной сторонами тактике (сражение, игра, дебаты) [22, с. 21].

Виды конфликтов по отношению к отдельному субъекту: внутренние (личностные конфликты); внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые) [30, с. 55].

В психологии принято также выделять: мотивационные, когнитивные, ролевые и прочие конфликты. Итог конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Вследствие этого нужно знать не только природу, но и типы конфликтов, которые представлены на рисунке 1 [32, с. 19].



Рис. 1. Типы конфликтов

Как видно, природа конфликтов многогранна. Одни конфликты возникают в ходе внутреннего противоречия, другие затрагивают двух и более человек. Как правило, люди неодинаково ведут себя в конфликтных обстановках: одни чаще уступают, отказываясь от собственных желаний и мнений, иные агрессивно отстаивают свою позицию.

Конфликты в педагогическом коллективе являются разновидностью межличностных конфликтов.

Межличностный конфликт – это открытое столкновение индивидов, вызванное несогласованностью и несовместимостью их целей в конкретный момент времени или ситуацию [19, с. 12].

Межличностные конфликты классифицируются по различным признакам. Например, в зависимости от сферы существования они бывают формальные и неформальные; по мотивации субъектов – ресурсные и ценностные; по причинам появления – глубинные и ситуативные; по функциональным последствиям – конструктивные и деструктивные [5, с. 79].

Межличностные конфликты в отношениях учителей гораздо сложнее и многообразнее, чем конфликты с участием школьников. Они могут быть как открытыми, так и закрытыми.

Открытый конфликт – это явная борьба, будь то слова, действие или бездействие.

Скрытый конфликт – это конфликт, обусловленный бездействием обеих сторон.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. В организации можно выделить следующие причины возникновения конфликтов, иллюстрированные на рисунке 2 [20, с. 140].



Рис. 2. Причины возникновения конфликтов

Рассматривая причины конфликтов, можно сказать, что во многих ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и деяниями самого менеджера, его непрофессионализмом, неумением делегировать и распределять обязанности. Особенно ярко это проявляется,

если руководитель как личность мнителен, позволяет себе личные выпады, злопамятен и не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

К основным источникам и причинам конфликтов относят трудовой процесс, психологические особенности и личностное своеобразие [16, с. 23–24].

Первая группа (трудовой процесс) включает в себя: различие в целях; нечеткое распределение прав и обязанностей; ограниченность ресурсов, несправедливое их распределение; неблагоприятные условия труда; взаимозависимость задач.

Вторая группа причин межличностного конфликта – это причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Характерный пример такого рода особенностей представляет собой взаимные симпатии и антипатии людей.

Возможны еще некоторые причины конфликта:

- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием группировок сотрудников, связанным с культурными, религиозными, профессиональными различиями людей);

- плохая психологическая коммуникация, возникающая при нежелании учителей понимать и учитывать намерения друг друга, считаться с потребностями других субъектов коллектива.

Третья группа (личностное своеобразие) включает: стиль управления; личную неприязнь; различия в ценностях, манерах поведения; недостаточный уровень профессионализма; неопределенность перспектив роста.

Для педагогических коллективов средней школы наиболее характерными являются следующие причины конфликтов: нетактичное отношение друг к другу; неудобное расписание занятий; непродуманные

нововведения в школе; перекладывание чужих обязанностей на учителей; административные и финансовые злоупотребления [16, с. 24].

Таким образом, для педагогического коллектива как особого вида трудового коллектива со своими признаками и особенностями характерны межличностные конфликты. Причины, которые вызывают конфликты в педагогических коллективах, очень разнообразны. Условно их можно разделить на три большие группы: трудовой процесс, психологические особенности и личностное своеобразие. В педагогическом коллективе конфликт проявляется как открытая форма существования противоречий интересов, которые появляются в процессе взаимодействия коллег при решении педагогических и личных вопросов. Конфликт в педагогическом коллективе может иметь негативные или позитивные последствия. Чтобы конфликт не был разрушительным, а помог решить проблему, им необходимо управлять, то есть перевести в рациональное русло.

1.3 Методы профилактики конфликтов в коллективах

Существует два основных способа воздействия на конфликтную ситуацию: это воздействие на собственное поведение и воздействие на поведение оппонента.

Субъект конфликта может повлиять на свое собственное поведение с помощью следующих приемов:

- не участвовать в заведомо конфликтном общении с коллегами;
- изредка улыбаться в повседневном общении;
- независимо от ситуации заблаговременно позитивно настроиться по отношению к оппоненту;
- интересоваться мнением оппонента [33, с. 91].

Воздействие на поведение оппонента осуществляется с помощью таких приемов как:

- учет способностей коллег, предоставление поручений по силам (со стороны начальника);
- учет настроения оппонента;
- твердая позиция к ситуации, а не к человеку;
- своевременное сообщение окружающим об ущемлении своих интересов;
- отсутствие перебивания оппонента в ходе речевого общения;
- отсутствие давления на оппонента [33, с. 91].

Существуют также более разработанные и комплексные психологические методы профилактики конфликтного поведения, которые используются в трудовых коллективах. В том числе, они могут быть применены в педагогическом коллективе. К таким методам относятся: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога; самоанализ конфликтного поведения; кейсы (конкретные ситуации).

Далее рассмотрим более подробно каждый из данных методов профилактики конфликтов.

Социально-психологический тренинг представляет собой «технология психологического воздействия на личность, реализуемую в единстве и последовательности процессов обучения, коррекции и развития» [22, с. 64].

Применение технологии социально-психологического тренинга опирается на следующие принципы:

- формирование атмосферы доверия внутри группы;
- оценка контактов между участниками группы;
- учет мнения каждого участника группы;

- активная включенность каждого участника группы в процесс тренинга;
- свободное выражение чувств участниками тренинга;
- сохранение конфиденциальности информации об участниках тренинга [13, с. 96].

Современный социально-психологический тренинг ориентирован на современного человека, который все время встречается с новыми жизненными трудностями, развивается, испытывает потребность в профессиональном совершенствовании и построении эффективных жизненных планов. Поэтому данная коммуникативная социально-гуманитарная технология призвана отвечать на многосторонние запросы личности, которая опирается в процессе своей жизнедеятельности на систему ценностей и потребностей современного общества [22, с. 65].

Социально-психологический тренинг ставит своей целью не только разрешение имеющихся проблем участников, но и их профилактику в будущем, в частности, за счет предоставляемой участникам возможности научиться решать проблемы более эффективно и самостоятельно [3, с. 325].

На сегодняшний день выделяют такие формы социально-психологического тренинга как групповая дискуссия, ролевая игра, деловая игра.

Групповая дискуссия представляет собой групповое обсуждение определенного вопроса для выработки общей точки зрения. Преимущество данной формы заключается в появлении у участников тренинга возможности увидеть отличия в восприятии одних и тех же конфликтных ситуаций разными людьми, а также посмотреть и на свое поведение с точки зрения оппонента [11, с. 12].

Ролевая игра представляет собой разновидность групповой дискуссии, в которой «каждому участнику предлагается сыграть

определенную роль в соответствии с его мнением о поведении участника конфликта, а также ситуации, которую предлагается разыграть» [11, с. 12].

Форма деловой игры применяется «с целью моделирования проблемной ситуации, для того чтобы определить универсальные способы ее решения» [11, с. 12].

Следующий метод профилактики конфликтов в трудовых коллективах – индивидуально-психологическое консультирование – выступает в качестве одного из видов психологической помощи личности. Во время проведения консультации психолог организует условия, необходимые для изменения мировосприятия человека. При использовании данного метода соблюдаются следующие правила:

- сохранение конфиденциальности информации о человеке;
- восприятие человека консультантом таким, какой он есть, без субъективных оценок;
- ориентация на систему ценностей человека;
- предоставление человеку свободного выбора решений, а не готовых инструкций [26, с. 134].

Метод индивидуально-психологического консультирования помогает обеспечить положительные перемены в конфликтном поведении сотрудников.

Аутогенная тренировка представляет собой «систему упражнений, которые направлены на саморегуляцию психических и физических состояний» [15, с. 207]. Данные упражнения включают в себя мышечную релаксацию, самовнушение, развитие концентрации внимания и силы представления, умения контролировать свое поведение и т.д.

С помощью использования метода аутогенной тренировки можно освободиться от усталости, нервного напряжения, а также развить память и внимание, улучшить общее самочувствие.

Еще один метод профилактики конфликтов – посредническая деятельность психолога – помогает конфликтующим сторонам в поиске оптимального решения конфликтной ситуации, чтобы все стороны были удовлетворены.

Существуют два варианта посреднической деятельности психолога:

- психолог с помощью использования разнообразных форм работы (индивидуальная беседа, групповой тренинг и т.д.) прорабатывает с участниками конкретный конфликт или конфликтную сферу их взаимоотношений; при этом предполагается, что обсуждение и анализ ситуации приведут к изменению самой конфликтной ситуации;

- прямой контакт психолога с участниками конфликта и непосредственная работа с ними [9, с. 428].

Основное отличие данного метода состоит в том, что он ориентируется, прежде всего, на отдельно взятый конфликт, а не на особенности взаимоотношений в коллективе и не на поведение субъекта в целом.

Суть психологического посредничества в конфликтах в трудовых коллективах заключается в участии психолога в процессе общения между конфликтующими сторонами. Его участие направлено на формирование ситуации, которая будет содействовать смягчению конфликтного противостояния и последующему естественному возникновению согласия между субъектами [9, с. 435].

Психологическое посредничество также называется термином «медиация», а человек, осуществляющий посредничество, называется «медиатор».

Такая форма работы как психологическое посредничество объединяет в себе психологические представления о работе с конфликтами, возможности ситуационного подхода и опыт конфликтологии, накопленный в области переговорной практики. Ситуационный подход, в

свою очередь, дает возможность целостно изменить ситуацию за счет трансформации ее характерных черт, а впоследствии и изменить поведение и взаимодействие субъектов конфликта [9, с. 477].

Следующая технология профилактики конфликтов – самоанализ поведения в конфликтной ситуации. Данная технология может быть применена непосредственно во время конфликта или после его завершения. При самоанализе конфликтной ситуации соблюдаются такие принципы как принцип объективности, принцип нейтральности, принцип беспристрастности, принцип равенства критериев анализа, принцип отсутствия «двойных стандартов». Самоанализ вместе с самонаблюдением, самоконтролем и самообладанием позволяет максимально эффективно совершенствовать стиль коммуникации в коллективе [6, с. 3].

Метод кейсов предусматривает анализ предложенного теоретического конфликта на основе предоставленной информации с последующим поиском решения и анализом.

Кейс – это «изложение фактов о конкретной конфликтной ситуации в повествовательной форме с возможным подкреплением разнообразными вспомогательными средствами (таблица, графика, аудио- и видеотрегменты)» [21, с. 716].

Кейсы применяются в следующих формах:

- индивидуальное обсуждение;
- групповая дискуссия;
- письменный анализ;
- групповой или индивидуальный доклад;
- ролевая игра;
- объединение одной или нескольких форм.

При использовании того или иного метода профилактики конфликтного поведения в трудовом коллективе необходимо учитывать следующие главные условия профилактики конфликтов:

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

В педагогическом коллективе конфликты чаще проходят не горизонтально, а вертикально, т.е. конфликтующими сторонами выступают руководитель и подчиненный. В качестве причины данного вида конфликтов зачастую выступает то, что руководитель принимает некомпетентные управленческие решения. Поэтому данное условие является одним из главных условий для профилактики конфликтов в педагогическом коллективе.

Причинами некомпетентного принятия управленческого решения могут быть:

- слабое обоснование того или иного управленческого решения;
- технократический подход к управлению коллективом;
- волюнтаризм руководителя.

Компетентное управленческое решение всегда является хорошо обоснованным и имеет под собой четкие аргументы в свою пользу. Обоснованность, в свою очередь, в данном случае предусматривает поэтапный анализ того или иного явления, а именно:

- сбор актуальной информации об объекте управления и оценка направлений развития объекта (описательная модель);
- ответ на вопрос «Почему объект находится в таком состоянии?» (объяснительная модель);
- составление прогноза развития объекта (прогностическая модель);
- ответ на вопрос «Чего хотим?» (модель цели);
- ответ на вопрос «Что делать?» (управленческая модель);
- ответ на вопрос «Как делать?» (технологическая модель);
- принятие решения;
- обобщение полученного опыта [4, с. 436].

Необходимо отметить, что в центре всех моделей, образуемых в процессе обоснования и принятия управленческого решения в трудовом коллективе, стоит человек.

Вместе с компетентным принятием управленческого решения в качестве одного из главных условий профилактики конфликтов в трудовом коллективе выступает компетентная оценка результатов деятельности.

Руководитель может правильно, объективно и бесконфликтно оценить результаты деятельности подчиненных только если отводит для этого место и роль в структуре самой деятельности. При этом важными психологическими составляющими деятельности являются ее мотивы, цели, способы, результаты и их оценка [4, с. 443].

Оценка основывается на сравнении одного явления с другим. При этом могут использоваться разные способы оценки деятельности:

- с позиции «цель – результат», т.е. отвечают ли достижения поставленной цели;
- с позиции «начало – результат», т.е. сравнение положения дел, которые были в начале деятельности и в настоящее время;
- с позиции «результат – другие», т.е. сравнение положений дел внутри своей организации и в других организациях;
- с позиции «результат – идеал», т.е. сравнение достигнутого результата с идеальным;
- сравнение с требованиями к выполнению деятельности, прописанными в нормативных документах [20, с. 150].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существует два ключевых способа профилактики конфликтов в межличностных коллективах – воздействие на собственное поведение и воздействие на поведение оппонента.

Для профилактики конфликтов используются такие современные методы как социально-психологический тренинг; индивидуально-

психологическое консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога; самоанализ конфликтного поведения; конкретные ситуации (кейсы).

Главными условиями эффективной профилактики конфликтов в трудовых и в том числе в педагогических коллективах являются компетентное принятие управленческого решения и компетентная оценка результатов деятельности.

Необходимо отметить, что не следует применять рассмотренные технологии профилактики конфликтов в коллективе одновременно. Каждый специалист, занимающийся данной проблемой, должен проанализировать сложившуюся в коллективе ситуацию и подобрать наиболее подходящие методы для совершенствования работы конкретного коллектива.

1.4 Выводы по первой главе

Итак, конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия.

Педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность учителей, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности.

Для педагогического коллектива характерен такой вид конфликтов как межличностный.

Причины, которые вызывают конфликты в педагогических коллективах, очень разнообразны. Условно их можно разделить на три

большие группы: трудовой процесс, психологические особенности и личностное своеобразие.

К методам профилактики межличностных конфликтов относят: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога; самоанализ конфликтного поведения; конкретные ситуации (кейсы).

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

ГЛАВА 2 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ

2.1 Организация эмпирического исследования

2.1.1 Характеристика выборки исследования

Эмпирическое исследование конфликтов в педагогических коллективах проводилось на базе средней школы № 38 г. Каменска-Уральского.

Школа была открыта в 1992 г. С 2003 г. в школе обучаются кадеты пожарные-спасатели.

Школа № 38 сегодня – это муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение, реализующее учебные программы, соответствующие требованиям Государственного образовательного стандарта, обеспечивающие получение учащимися современного образования.

Миссия школы: воспитание гражданина, здорового нравственно и физически, готового к служению Отечеству на гражданском и военном поприще, формирование кадрового резерва структур МЧС [34].

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с федеральными законами от 03 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Управление образования осуществляет функции учредителя Учреждения в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Свердловской области, Уставом муниципального образования

город Каменск-Уральский и муниципальными нормативными правовыми актами города Каменска-Уральского, соответствующим положением об органе местного самоуправления «Управление образования города Каменска-Уральского», утверждаемым решением Городской Думы города Каменска-Уральского.

Управление Учреждением осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор Учреждения, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения.

В Учреждении формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся Наблюдательный совет Учреждения, Общее собрание работников Учреждения, Педагогический совет Учреждения, которые осуществляют свою деятельность на базе Средней школы № 38 [34].

В средней школе № 38 структурных подразделений нет.

В школе применяются классические методы управления персоналом: экономические, социально-психологические, организационные.

По характеру трудовых отношений персонал школы подразделяется на административно-управленческий персонал, педагогический персонал, прочие. Руководители осуществляют функции общего управления. В школе руководитель – директор, у него три заместителя: по воспитательной работе, по безопасности жизнедеятельности, по учебно-воспитательной работе. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Группу служащих составляют учителя. К обслуживающему персоналу относятся уборщицы, кухонные рабочие, завхоз и др.

Педагогический состав определяется в соответствии со штатным расписанием, утвержденным на начало учебного года. Всего в школе работает на сегодняшний день 40 педагогов.

В настоящем исследовании приняли участие 25 человек из педагогического состава школы (21 женщина и 4 мужчины). Из них 19 человек имеют высшее образование, 6 – среднее специальное. Высшую квалификационную категорию имеют 9 человек, первую – 10 человек, без категории – 6 человек. Возрастной состав участников исследования: 18-25 лет – 5 человек; 26-35 лет – 10 человек; 36-45 лет – 5 человек; 46-55 лет – 2 человека; 55 лет и старше – 3 человека.

2.1.2 Методы и методики эмпирического исследования

В качестве методов исследования выступили психологическое тестирование и методы математической статистики.

Тесты – это специализированные методы психологического диагностического исследования, применяя которые можно получить точную количественную или качественную характеристику изучаемого явления.

От других методов исследования тесты отличаются тем, что предполагают стандартизованную, выверенную процедуру сбора и обработки данных, а также их интерпретации; с помощью тестов можно изучать и сравнивать между собой людей, давать оценки их психологии и поведению.

После обобщения большого количества однородных данных необходимо их обработать для извлечения как можно более точной информации о рассматриваемой проблеме. Для обработки больших массивов данных измерений, наблюдений и т.п., которые могут быть получены при проведении исследования, использовались методы математической статистики (определение среднего арифметического, вычисление процентных соотношений).

Гипотеза исследования заключается в том, что на возникновение конфликтов в педагогических коллективах оказывают влияние социально-психологический климат, уровень самоконтроля педагогов, а также стиль поведения в конфликте.

Для того, чтобы изучить социально-психологический климат в педагогическом коллективе была использована методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) (приложение 1) [35].

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре респондент поставит знак, тем более выражен этот признак в коллективе.

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Для того, чтобы выяснить уровень самоконтроля педагогов была использована методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера (приложение 2) [35].

Данный тест позволяет оценить уровень коммуникативного контроля в общении. Тест разработан американским психологом М. Снайдером.

Респондентам необходимо внимательно прочитать десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них необходимо оценить как верное или неверное применительно к себе. Затем вычисляется общий балл.

Люди с высоким коммуникативным контролем, по Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я такой, какой я есть в данный момент». Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое Я, мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Для того, чтобы определить стиль поведения педагогов в конфликте была использована методика К. Томаса (приложение 3) [35].

Респондентам был предложен ряд утверждений, по каждому из которых имелось два варианта, из которых необходимо было выбрать один.

По каждому из пяти разделов вопросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

2.2 Обсуждение и анализ результатов эмпирического исследования

В результате применения методики оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) был получен средний профиль, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе (табл. 3).

Таблица 3

Профиль психологической атмосферы в педагогическом коллективе, %

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие	8	28	20	48	16	8	-	-	Враждебность
Согласие	-	52	16	32	-	-	-	-	Несогласие
Удовлетворенность	-	-	24	64	12	-	-	-	Неудовлетворенность
Продуктивность	12	20	20	48	-	-	-	-	Непродуктивность
Теплота	-	-	40	16	28	16	-	-	Холодность
Сотрудничество	-	-	20	20	12	12	8	8	Несогласованность
Взаимная поддержка	8	32	32	20	-	8	-	-	Недоброжелательность
Увлеченность	-	4	40	36	20	-	-	-	Равнодушие
Занимательность	-	8	20	20	32	-	8	12	Скука
Успешность	-	4	60	20	-	12	4	-	Безуспешность

Таким образом, как видно, члены педагогического коллектива по-разному оценивают психологический климат в группе. Так, по шкале «дружелюбие – враждебность» были зарегистрированы как высокие оценки, так и низкие, но большинство респондентов (48%) отметили средний уровень дружелюбия в коллективе.

По шкале «согласие – несогласие» были получены, в основном, средние оценки (32%). Негативных оценок по данному показателю не было зарегистрировано.

По шкале «удовлетворенность – неудовлетворенность» 64% респондентов склонились к средней оценке. При этом не было получено ни высоких, ни низких оценок.

По шкале «продуктивность – непродуктивность» респонденты склоняются либо к высшим (52%), либо к средним (48%) оценкам. Негативных оценок по данной шкале не было выявлено.

Показатели «теплота – холодность» также разделились у респондентов по средним оценкам: 40% поставили оценку 3, 16% – оценку 4, 28% – оценку 5, 16% – оценку 6.

По шкале «сотрудничество – несогласованность» было получено много негативных оценок по сравнению с другими шкалами. Так, к крайним степеням несогласованности коллектива склоняются 16% респондентов.

По шкале «взаимная поддержка – недоброжелательность» были получены, в основном, наиболее высокие оценки.

По шкале «увлеченность – равнодушие» также большинство респондентов склоняются к средним и высоким оценкам.

По шкале «занимательность – скука» 16% отметили крайне низкие оценки, но все же многие склоняются к средним.

По шкале «успешность – безуспешность» 60% поставили оценку 3, 20% – оценку 4, 12% – оценку 6, по 4% респондентов поставили оценки 2 и 7.

Исходя из полученных данных, мы можем сделать вывод о том, что в целом, в данном педагогическом коллективе сложилась благоприятная психологическая атмосфера. Но по некоторым показателям, таким как сотрудничество, занимательность, успешность были получены низкие оценки. Это говорит о том, что в коллективе есть педагоги, которые не чувствуют себя полностью удовлетворёнными климатом в коллективе. Но при этом такие показатели коллектива как дружелюбие, продуктивность, взаимная поддержка были оценены наиболее высоко, что говорит о высоком морально-нравственном духе коллектива.

В результате применения методики диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера были получены следующие результаты: высокий самоконтроль был выявлен у 36% респондентов; средний самоконтроль – у 40%; низкий – у 24% (рис. 1).

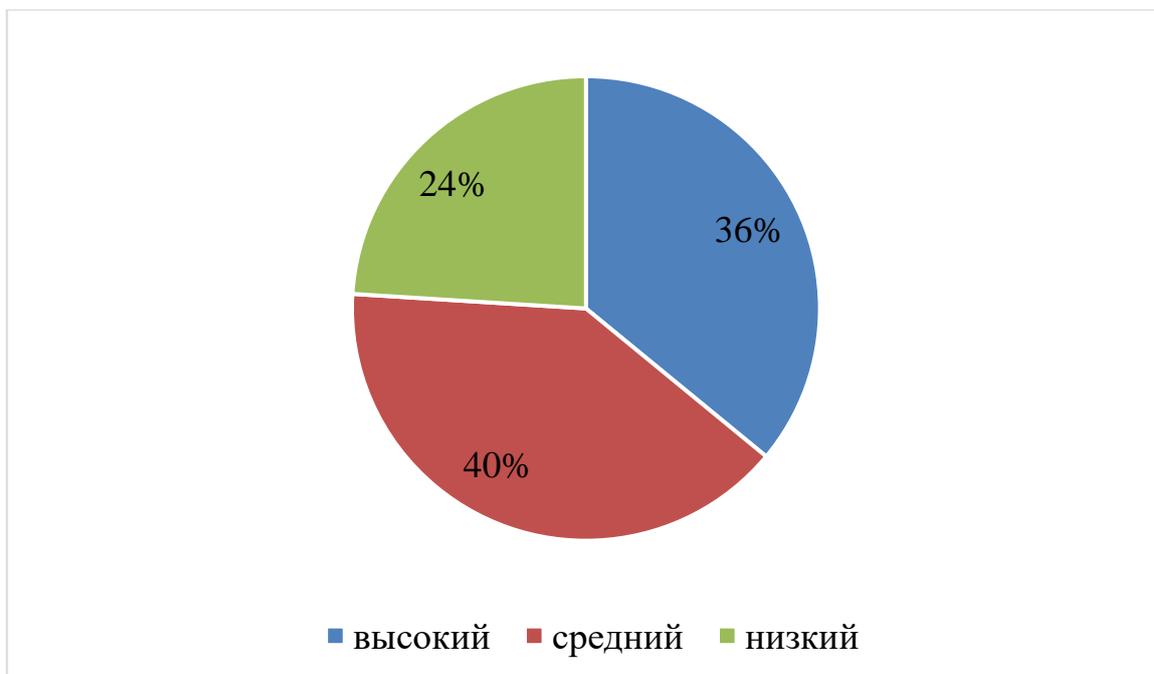


Рис. 1. Уровень самоконтроля педагогов в общении

Таким образом, у большинства членов педагогического коллектива средний уровень самоконтроля в общении. Это значит, что эти люди искренни, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, при этом они считаются в своем поведении с окружающими людьми.

У многих членов коллективы выявлен высокий коммуникативный контроль, что означает, что они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации, хорошо чувствуют и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое произведут на окружающих.

У меньшей части коллектива был выявлен низкий коммуникативный контроль. Поведение этих людей устойчиво, и они не считают нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Они способны к искреннему самораскрытию в общении.

В результате применения методики изучения стилей конфликтного поведения К. Томаса были получены следующие результаты: стратегию соперничества в конфликтах выбирают 12% педагогов, сотрудничества – 16%, компромисса – 16%, избегания – 32%, приспособление – 24% (рис. 2).

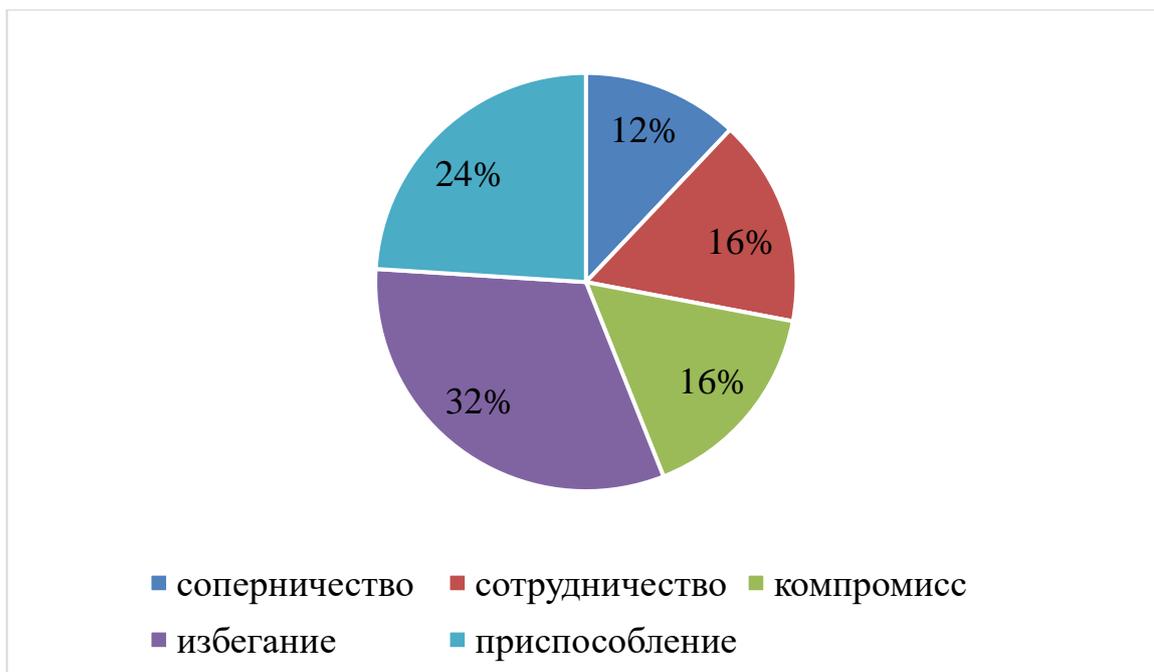


Рис. 2. Стили конфликтного поведения педагогов

Итак, большинство педагогов данного коллектива привыкли избегать конфликтов в своей повседневной и трудовой деятельности. Избегание означает отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей, что так или иначе негативно сказывается на коллективе в целом и на конкретном сотруднике.

Также многие педагоги используют в конфликтном поведении стратегию приспособления, что означает принесение в жертву собственных интересов ради другого. Это также не всего приносит удовлетворение каждой из сторон и не является конструктивной стратегией.

По 16% педагогов используют стратегии сотрудничества и компромисса. Компромисс – это соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие. При использовании стратегии сотрудничества участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. На наш взгляд, две данные стратегии наиболее конструктивны и помогают выйти участникам из конфликта с наименьшими психологическими потерями. Но

данные стили конфликтного поведения демонстрирует лишь небольшая часть членов исследуемого педагогического коллектива.

12% участников исследования демонстрируют деструктивную стратегию соперничества, соревнования или конкуренции, т.е. стремления добиться своих интересов в ущерб другому. Из-за таких сотрудников в данном коллективе может возникать больше конфликтов.

Таким образом, анализируя результаты всех проведенных исследований, мы можем констатировать необходимость проведения профилактических мероприятий в данном педагогическом коллективе, направленных на сглаживание противоречий, улучшение социально-психологического климата в коллективе, а также на обучение педагогов грамотному поведению в конфликтных ситуациях.

В качестве первого направления комплекса мероприятий по профилактике межличностных конфликтов в педагогическом коллективе МОУ СОШ № 38 предлагается проведение семинарских занятий. Форма проведения: групповая. Ответственный: зам. директора по ВР. Данное направление включает в себя ряд следующих мероприятий:

- семинар «Межличностный конфликт в трудовом коллективе: хорошо или плохо?»;
- семинар «Суть и применение стратегий поведения в межличностном конфликте»;
- семинар «О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов».

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

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

Задачи мероприятия:

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

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

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

Задачи мероприятия:

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

3. Семинар «О способах и методах предупреждения межличностных конфликтов».

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

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

Вторым направлением комплекса мероприятий по профилактике межличностных конфликтов в педагогическом коллективе МОУ СОШ № 38 может стать групповой разбор конкретных примеров конфликтных ситуаций в форме дискуссии. Ответственный: школьный психолог. Для анализа предлагаются следующие ситуации:

1. Учительница относилась пренебрежительно к коллегам. Надо сказать, что она была довольно сильным предметником и методистом. И в то же время позволяла себе свысока говорить об учителях при учениках.

2. Взаимная неприязнь двух учительниц отражалась на дочери одной из них, которой регулярно ставились заниженные оценки той учительницей, с которой конфликтовала ее мама.

3. Учительницы в присутствии учеников ссорятся в коридоре из-за того, что обе хотят проводить урок в учебном кабинете. Говорят на повышенных тонах, активно жестикулируют.

4. Директор школы в присутствии старшеклассников грубо разговаривал с учительницей, которая была старше его по возрасту.

5. Сводя личные счёты с коллегами, учитель рассказывал на уроках о проблемах в педагогическом коллективе, давая негативные оценки тем, с кем у него были натянутые отношения.

6. Факультатив по литературе в классе директор поручил одной учительнице, а преподавание этого предмета – другой. Из-за неприязни к коллеге учительница на уроках литературы открыто призывала учеников не посещать факультатив, заявляя, что она сама даёт достаточные знания.

7. Учителя не устраивает расписание, составленное учебной частью. Заместитель директора отказывается его изменить: всем не угодить, кто-то все равно останется недоволен. В ответ учитель не согласился вести уроки вместо заболевшей коллеги.

Алгоритм анализа конфликтной ситуации может быть следующим:

1. Описание ситуации, ее участники.
2. Природа и суть ситуации.
3. Поведение одной стороны.
4. Поведение другой стороны.
5. Момент, позволявший предупредить перерастание проблемы в конфликт.
6. Что помешало этому (эмоциональное состояние, присутствие свидетелей, растерянность, неожиданность, другое).
7. Каким был выход из конфликта.

8. Какие приемы взаимодействия с конфликтующими можно использовать.

9. Анализ поведения участников данной ситуации: правильно – ошибочно.

10. Варианты поведения после конфликта.

11. Что делать, чтобы избежать аналогичных конфликтов.

В качестве третьего направления комплекса мероприятий по профилактике межличностных конфликтов в педагогическом коллективе МОУ СОШ № 38 предлагается использование метода ролевой игры. Ответственный за проведение: школьный психолог.

Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов. Ведущий рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий – играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Итак, в результате проведения эмпирического исследования конфликтов в педагогическом коллективе школы № 38 были выявлены проблемы, связанные с психологическим климатом коллектива, уровнем

коммуникативного самоконтроля педагогов, а также стилем конфликтного поведения. Для решения данных проблем был предложен комплекс мероприятий. Цель комплекса: формирование положительного отношения у педагогов к межличностному конфликту, развитие умений распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления и овладение педагогами навыков направлять развитие межличностного конфликта в конструктивное русло.

Ожидается, что данные мероприятия помогут добиться следующих эффектов: положительное отношение педагогов к межличностному конфликту; умение педагогов распознавать межличностный конфликт на ранней стадии появления; овладение педагогов навыков применения способов и методов предупреждения конфликтов.

2.3 Выводы по второй главе

Итак, эмпирическое исследование конфликтов в педагогических коллективах проводилось на базе средней школы № 38 г. Каменска-Уральского. В настоящем исследовании приняли участие 25 человек из педагогического состава школы.

В качестве методов исследования выступили психологическое тестирование и методы математической статистики. Были использованы следующие методики: методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру), методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера, методика определения стиля поведения в конфликте К. Томаса.

В целом, в данном педагогическом коллективе сложилась благоприятная психологическая атмосфера. Но по некоторым показателям, таким как сотрудничество, занимательность, успешность были получены

низкие оценки. Это говорит о том, что в коллективе есть педагоги, которые не чувствуют себя полностью удовлетворёнными климатом в коллективе. Но при этом такие показатели коллектива как дружелюбие, продуктивность, взаимная поддержка были оценены наиболее высоко, что говорит о высоком морально-нравственном духе коллектива.

У большинства членов педагогического коллектива средний уровень самоконтроля в общении. Это значит, что эти люди искренни, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, при этом они считаются в своем поведении с окружающими людьми.

Большинство педагогов данного коллектива привыкли избегать конфликтов в своей повседневной и трудовой деятельности. Также многие педагоги используют в конфликтном поведении стратегию приспособления, что означает принесение в жертву собственных интересов ради другого. По 16% педагогов используют стратегии сотрудничества и компромисса. 12% участников исследования демонстрируют деструктивную стратегию соперничества, соревнования или конкуренции.

Для профилактики конфликтов в данном педагогическом коллективе был предложен комплекс мероприятий по трем направлениям: проведение семинарских занятий, групповой разбор конкретных примеров конфликтных ситуаций в форме дискуссии, использование метода ролевой игры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в данном исследовании на основе теоретических и полученных эмпирических данных был разработан комплекс мероприятий по профилактике конфликтов в педагогическом коллективе общеобразовательной организации. Для этого были решены следующие задачи: изучены понятие, структура и функции конфликта; изучены виды, причины и особенности конфликтов в педагогическом коллективе; рассмотрены методы профилактики конфликтов в коллективах; проведено эмпирическое исследование конфликтов в педагогическом коллективе средней общеобразовательной школы № 38; на основе результатов эмпирического исследования предложены мероприятия по профилактике конфликтов.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия.

Педагогический коллектив – это вид трудового коллектива, который представляет собой общность учителей, объединенную духовными и социально значимыми ценностями и гуманными целями обучения и воспитания подрастающего поколения, организованную для совместной профессиональной деятельности.

Для педагогического коллектива характерен такой вид конфликтов как межличностный.

Причины, которые вызывают конфликты в педагогических коллективах, очень разнообразны. Условно их можно разделить на три большие группы: трудовой процесс, психологические особенности и личностное своеобразие.

К методам профилактики межличностных конфликтов относят: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое

консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога; самоанализ конфликтного поведения; конкретные ситуации (кейсы).

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

эмпирическое исследование конфликтов в педагогических коллективах проводилось на базе средней школы № 38 г. Каменска-Уральского. В настоящем исследовании приняли участие 25 человек из педагогического состава школы.

В качестве методов исследования выступили психологическое тестирование и методы математической статистики. Были использованы следующие методики: методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру), методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера, методика определения стиля поведения в конфликте К. Томаса.

В целом, в данном педагогическом коллективе сложилась благоприятная психологическая атмосфера. Но по некоторым показателям, таким как сотрудничество, занимательность, успешность были получены низкие оценки. Это говорит о том, что в коллективе есть педагоги, которые не чувствуют себя полностью удовлетворёнными климатом в коллективе. Но при этом такие показатели коллектива как дружелюбие, продуктивность, взаимная поддержка были оценены наиболее высоко, что говорит о высоком морально-нравственном духе коллектива.

У большинства членов педагогического коллектива средний уровень самоконтроля в общении. Это значит, что эти люди искренни, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, при этом они считаются в своем поведении с окружающими людьми.

Большинство педагогов данного коллектива привыкли избегать конфликтов в своей повседневной и трудовой деятельности. Также многие педагоги используют в конфликтном поведении стратегию приспособления, что означает принесение в жертву собственных интересов ради другого. По 16% педагогов используют стратегии сотрудничества и компромисса. 12% участников исследования демонстрируют деструктивную стратегию соперничества, соревнования или конкуренции.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования подтвердилась: на возникновение конфликтов в педагогических коллективах оказывают влияние социально-психологический климат, уровень самоконтроля педагогов, а также стиль поведения в конфликте.

Для профилактики конфликтов в данном педагогическом коллективе был предложен комплекс мероприятий по трем направлениям: проведение семинарских занятий, групповой разбор конкретных примеров конфликтных ситуаций в форме дискуссии, использование метода ролевой игры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Е. В. Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения [Текст] : автореф. дисс. ... канд. социол. наук / Е. В. Александрова. – М., 2012. – 42 с.
2. Андреева, С. С. Влияние личностных особенностей педагогов на выбор стратегии поведения в конфликте [Текст] / С. С. Андреева // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2014. – № 35–1. – С. 70–74.
3. Аношина, Е. М. Условия эффективного влияния тренинга на формирование профессиональных умений личности [Текст] / Е. М. Аношина // Вестн. Костром. гос. ун-та им. Н. А. Некрасова. – 2009. – № 4. – Т. 15. – С. 324–327.
4. Анцупов, А. Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов [Текст] : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : Эксмо, 2014. – 510 с.
5. Банькина, С. В. Конфликты в современной школе: изучение и управление [Текст] / С. В. Банькина. – М. : ЛИБРОКОМ, 2012. – 179 с.
6. Бильданова В. Р. Приемы психологической саморегуляции в деятельности учителя [Текст] / В. Р. Бильданова // Концепт. – 2013. – № 1. – С. 1–8.
7. Бим-Бад, В. М. Педагогический энциклопедический словарь [Текст] / В. М. Бим-Бад. – М. : Большая Российская Энциклопедия, 2013. – 422 с.
8. Большой психологический словарь [Текст] / под ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2013. – 632 с.
9. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2018. – 544 с.

10. Дмитриев, А. В. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2010. – 320 с.
11. Задорожная, Е. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе [Текст] / Е. А. Задорожная // Образование в современной школе. – 2014. – № 12. – С. 9–13.
12. Замедлина, Е. А. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / Е. А. Замедлина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 141 с.
13. Зейналабдинова, А. Х. Социально-психологический тренинг в качестве коррекционного метода для учителей [Текст] / А. Х. Зейналабдинова // Вектор науки Тольят. гос. ун-та. Сер. Педагогика, психология. – 2012. – № 3. – С. 95–97.
14. Король, Л. Г. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / Л. Г. Король, И. В. Малимонов, Д. В. Рахинский. – Ульяновск : Зебра, 2015. – 248 с.
15. Калмыкова, О. Ю. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации [Текст] / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова // Вестн. Самар. гос. ун-та. – 2014. – № 8. – С. 206–212.
16. Карпова, Л. Г. Конфликты в педагогическом коллективе [Текст] / Л. Г. Карпова // Психология и педагогика на современном этапе. – 2015. – № 6. – С. 22–27.
17. Клок, К. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий [Текст] / К. Клок, Д. Голдсмит. – М. : Претекст, 2013. – 290 с.
18. Конфликтология [Текст] : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 300 с.
19. Кузьмина, Т. В. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / Т. В. Кузьмина. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 65 с.
20. Курбонова, З. М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями [Текст] / З. М. Курбонова // Новая

социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы: сб. науч. трудов по мат. I Междунар. науч.-практ. конф. – 2017 – С. 138–153.

21. Лукин, Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами [Текст] : учеб. для вузов / Ю. Ф. Лукин. – М. : Академический Проект; Гаудеамус, 2017. – 800 с.

22. Макрков, Ю. В. Психологический тренинг как технология [Текст] / Ю. В. Марков // Изв. Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. – 2013. – № 155. – С. 61–66.

23. Малахова, Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России: мат. Всерос. науч.-практ. конф. – 2017. – С. 56–62.

24. Новиков, В. В. Социальная психология: феномен и наука [Текст] / В. В. Новиков. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2013. – 344 с.

25. Овчарова, Р. В. Технологии работы школьного психолога с педагогическим коллективом [Текст] / Р. В. Овчарова. – Курган : Изд-во Курган. гос. ун-та, 2016. – 187 с.

26. Панфилова, А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе [Текст] / А. П. Панфилова. – М. : Академия, 2011. – 240 с.

27. Светлов, В. А. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / В. А. Светлов, В. А. Семенов. – СПб. : Питер, 2011. – 352 с.

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

29. Фоменко, С. Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика [Текст] : монография / С. Л. Фоменко. – Екатеринбург, 2018. – 379 с.

30. Хохлов, А. С. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / А. С. Хохлов. – Самара : СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312 с.
31. Цветков, В. Л. Психология конфликта. От теории к практике [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Цветков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 183 с.
32. Шаленко, В. Н. Конфликты в трудовых коллективах [Текст] / В. Н. Шаленко. – М. : Слово, 2012. – 300 с.
33. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение [Текст] / В. П. Шейнов. – Минск : Арт, 2011. – 221 с.
34. МАОУ Средняя общеобразовательная школа № 38 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kadet38.ru/> (дата обращения: 22.02.20).
35. Профессиональные психологические тесты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vsetesti.ru/> (дата обращения: 22.02.20).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру)

Инструкция.

В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Тестовый материал:

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

Обработка и анализ результатов теста

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Методика диагностики оценки самоконтроля в общении М. Снайдера

Инструкция.

Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным поставьте рядом с порядковым номером букву «В», если неверным или преимущественно неверным – букву «Н».

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Люди с высоким коммуникативным контролем, по Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем, у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я такой, какой я есть в данный момент». Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое «Я», мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Подсчет результатов: по одному баллу начисляется за ответ «Н» на 1, 5 и 7 вопросы и за ответ «В» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если Вы искренне отвечали на вопросы, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0-3 балла – у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4-6 баллов – у вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7-10 баллов – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Тест К. Томаса «Стиль конфликтного поведения»

Инструкция.

Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, A и B, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (A или B) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

№	A	B
1	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса	Вместо того, чтобы обсуждать то, в чем мы, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны
2	Я стараюсь найти компромиссное решение	Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных
3	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
4	Я стараюсь найти компромиссное решение	Я стараюсь не задеть чувств другого человека

№	А	Б
5	Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого	Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
6	Я пытаюсь избежать неприятности для себя	Я стараюсь добиться своего
7	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого
8	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы
9	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	Я твердо стремлюсь добиться своего	Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения
12	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу

№	А	Б
13	Я предлагаю среднюю позицию	Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему
14	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах	Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15	Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения
16	Я стараюсь не задеть чувств другого	Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем	Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу
19	Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы	Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно
20	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих
21	Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы

№	А	Б
22	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека	Я отстаиваю свою позицию
23	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас	Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу	Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс
25	Я пытаюсь убедить другого в своей правоте	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого
26	Я обычно предлагаю среднюю позицию	Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас
27	Зачастую стремлюсь избежать споров	Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого
29	Я предлагаю среднюю позицию	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий
30	Я стараюсь не задеть чувств другого	Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха

По каждому из пяти разделов вопросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом.

Ключ:

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16 б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.