

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии и педагогики детства

ГУСЕЙНОВА ЛАУРИТА АВАЗОВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ
КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01. Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы:
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующего кафедрой
канд.филол.наук, доцент Кухар М.А.

02.11.2022

Руководитель магистерской программы
канд.пед.наук, доцент Диденко Л.А.

02.11.2022

Научный руководитель
канд.пед.наук, доцент Каблукова И.Г.

02.11.2022

Дата защиты

21.12.2022

Обучающийся

Гусейнова Л.А.

Лаури

02.11.2022

Оценка

Красноярск 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Понятие конфликта: сущность, структура, стили	111
1.2. Особенности конфликтов в педагогическом коллективе	22
1.3. Условия управления конфликтами в педагогических коллективах дошкольной образовательной организации	28
Выводы по главе 1.....	37
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	39
2.1. Исследование конфликтов в коллективах дошкольных образовательных организаций	39
2.2 Реализация условий управления конфликтами в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации	52
2.3 Анализ и интерпретация результатов исследования.....	70
Вывод по главе 2	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	93

Введение

Актуальность исследования. В повседневной среде человек сталкивается с самыми разнообразными жизненными ситуациями. Среди этих ситуаций особо выделяются те, которые требуют от человека поиска новых решений, энергетических затрат. Типичными жизненными ситуациями такого рода являются и конфликты. За последние годы в нашей стране чрезвычайно вырос интерес к проблеме разрешения конфликтов любого уровня, начиная от конфликтов в области международных отношений и до внутриличностных конфликтов, а профессионалы -конфликтологи создали обширную базу знаний, как для практического разрешения конфликтов, так и их теоретического осмысления.

Конфликт является доминирующей ячейкой социальных отношений. Он присутствует как в явной, так и в латентной формах. Чаще всего конфликт есть там, где существуют сотрудничество и согласие. Как правило, он проявляется в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играет ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива.

Риск конфликтов на рабочем месте особенно высок, так как работа обычно предполагает контакт со многими людьми, а также столкновение со многими проблемами и интересами.

В любом коллективе, даже в самом сплоченном и дружном, рано или поздно могут возникнуть конфликты. Не является исключением и преподавательский состав, в силу специфики трудового процесса, порождающего множество поводов для конфликтов.

Специфика конфликтов между педагогами связана еще с тем, что коллектив преимущественно женский. В условиях доминирования женщин в педагогических коллективах заметное влияние оказывает эмоциональность в оценках и поступках. Поэтому противоречия возникают не только на

личностном уровне, но и в процессе совместной педагогической деятельности.

Для эффективного решения возникающих проблем в педагогическом коллективе каждый член должен обладать теоретическими знаниями и практическими навыками поведения в конфликтных ситуациях, а также ориентироваться в причинах и способах разрешения конфликтов. Главный вопрос поэтому не в том, чтобы вернуться в бесконфликтное состояние, а в том, чтобы научиться жить с конфликтом, осознавая его стимулирующее действие, когда он развивается в определенных пределах, и осознавая его деструктивный характер, когда он перерастает эти пределы, границы.

Исследованием конфликтов занимались многие зарубежные и отечественные ученые, такие как: К. Левина, К. Лоренца, А. Смита, Л.А. Петровская, А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев, Н.Ф. Антиповой, Ф.М. Бородкина, В.Е. Журавлёва, А.М. Лебедев, В.О. Рукавишниковой, Р. Дарендорф, А. Козер, М. Шерифа, Д. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотт, Л.И. Лазор, В.В. Лазор, О. В. Смирнов, М.О. Буянова, А. Я. Кибанов, И. Е Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова, Л. В. Галицин, М. И. Иншин, В.И. Щербина, А.В. Ярьсько, Л. В. Беззубко, П. Д. Пилипенко, А. В. Смирнов, М. А. Робер и Ф. Тильман, Дж. Ф. Неймана, У. Ф. Линкольн, З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Д. Креч, Л. Линдсей, Н. Миллер, Ф. Хайдер, М. Дойч, Р. Блейк, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри, Л. Козер, У. Мастенбрук, Д. Тьёсволд, Х. Бродаль, Э.Мэйо, М. Вебера, Н.В. Гришина, Е. Б. Пряжникова, Н.С. Пряжников, В. А. Петровский, Х. У. Оден, Э. Берн и др.

Исследование конфликтов в педагогических коллективах сегодня происходит в двух основных направлениях. Во-первых, выявление сущности и причин конфликта в педагогических коллективах, изучаются конфликты между педагогами, администрацией и педагогами (С.В. Баныкина, В. Ольшанский, В. Волжская). Во-вторых, исследование уровня подготовленности педагогов к разрешению конфликтов; разрабатываются

основы управления организационными конфликтами в педагогических коллективах (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, В.В. Базелюк).

Анализ научных исследований и объективных условий практики в решении проблем управления конфликтами в педагогическом коллективе ДОО позволил нам выделить ряд **противоречий**:

- между необходимостью создания благоприятных условий для профессиональной деятельности в условиях изменения системы образования и отсутствии адекватных способов управления процессами межличностного и межгруппового взаимодействия в практике дошкольных образовательных организациях;

- между практической востребованностью управлением конфликтами в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы;

- между необходимостью использования методов и способов, оказывающих решающее влияние на способы управления конфликтами в ДОО и недостаточной разработанностью теоретического аспекта данной проблемы в научно-методической литературе.

Указанные противоречия актуализируют **проблему** выявления организационно-управленческих условий предупреждения и разрешения конфликтов в педагогическом коллективе ДОО. Данная проблема определила выбор **темы** исследования: «Управление конфликтами в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации».

Цель: теоретически обосновать и опытно-экспериментальным путем проверить эффективность организационно-управленческих условий, способствующих предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО.

Объект исследования: управление конфликтами в педагогическом коллективе ДОО

Предмет исследования: организационно-управленческие условия, способствующие предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО

Гипотеза исследования: предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО будет способствовать совокупность следующих организационно-управленческих условий:

- выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов;
- развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия.

Исходя из цели, объекта, предмета и гипотезы были определены следующие **задачи исследования:**

1. Уточнить и конкретизировать содержание понятия «конфликт».
2. Осуществить анализ конфликтов в педагогических коллективах, выявить сущность данного явления и его основные характеристики.
3. Раскрыть понятие «управление конфликтами в педагогическом коллективе» и теоретически обосновать необходимость создания организационно-управленческих условий по их предупреждению и разрешению.
4. Разработать способы создания службы восстановительной медиации в дошкольной образовательной организации.
5. Активизировать деятельность службы восстановительной медиации с целью всестороннего обсуждения возникших противоречий и создания атмосферы взаимного доверия в педагогическом коллективе.

Для решения поставленных задач использовались следующие группы **методов исследования:**

1. Теоретические методы: анализ, обобщение, сравнение опыта предупреждения и разрешения конфликтов и результатов научных исследований по проблеме конфликтов в педагогических коллективах ДОО.

2. Эмпирические методы: анкетирование, педагогическое тестирование, диагностические беседы, проектирование, беседы, дискуссии.

3. Статистические методы: качественный и количественный анализ результатов исследования, метод статистической обработки данных – критерий Мана-Уитни.

Теоретико-методологическая основа исследования составили труды следующих ученых: С.В.Баныкина, В. Ольшанский, В. Волжская, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, В.В. Базелюк, Д.Н. Ушаков, Т.Ф. Ефремова, С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, Э. Гидденс, Г. Зиммель, М. Вебер, Л. Козер, В.В. Давыдов, А.В. Запорожец, Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко, В.Г. Казаков, Б.И. Хасан, Ф.М. Бородкина, Н.М. Коряк, Л.А. Петровская, Н.В. Самоухина, Н.В. Гришина, М.С. Емельянов, Г.Л. Воронин, Е.А. Замедлина, М. Дойч, А.А. Бодалаева, Г.М. Андреева, А.А. Бодалев, К. Левин, Н.В. Гришина, В.С. Агеев, В.Н. Амелин, Г.И. Козырев, Л.Г. Карпова, М.И. Гуляева, М.М. Рыбакова, Т.А. Репина, Т.П. Репина, В.М. Шепель, Дж. Скотт, В.А. Светлова, Н.В. Гришина, А.В. Дмитриев, А.А. Галиева, Д.С. Кулапов.

Опытно-экспериментальная база исследования: муниципальная дошкольная образовательная организация г. Красноярска.

Этапы исследования:

Теоретический этап исследования (2020 г.) включал в себя подбор и анализ научной литературы по проблеме, разработку категориального аппарата, определение базовых компонентов структуры диссертационного исследования (цель, задачи, гипотеза и т.д.).

Экспериментальный этап исследования (2021 г.) включал в себя разработку методики и технологии опытно-экспериментальной работы; создание инструментарий для отслеживания результатов предупреждения и разрешения конфликтов в педагогических коллективах ДОО.

Обобщающий этап исследования (2022 г.) включал в себя количественный, качественный и статистический анализ результатов опытно-экспериментальной работы, их интерпретацию, обобщение и

систематизацию, формулировку выводов, оформление текста диссертационного исследования.

Новизна исследования:

1. Уточнено и конкретизировано содержание понятия «конфликт», обращенного к особой категории - педагогическому коллективу дошкольной образовательной организации, как способ взаимодействия коллег при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов в решении профессионально-педагогических задач.

2. Выявлены основные характеристики конфликта в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации, как открытой формы существования противоречий, которые появляются в процессе взаимодействия коллег при решении профессионально-педагогических задач. Конфликт в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации характеризуется: преобладанием межличностных конфликтов, разнообразием причин возникновения конфликта (начиная от перекладывания на педагогов «чужих» обязанностей, заканчивая частой сменой руководства и состава самого педагогического коллектива в целом), выполнением конфликтом разных функций (негативных и позитивных функции).

3. Конкретизировано содержание управления конфликтами в педагогическом коллективе предполагающее осуществление первичной профилактики социально-психологической содержательной направленности, т.е. способствующей становлению вида управленческой деятельности, который состоит в распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

4. Обосновано и доказано, что организационно-управленческие условия в совокупности обеспечивают предупреждение и разрешение конфликтов в педагогическом коллективе ДОО: выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или

ослабление конфликтогенных факторов; развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия.

Теоретическая значимость исследования раскрыты существенные проявления теории управления педагогическим коллективом применительно к дошкольной образовательной организации. Выявлены, теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены педагогические условия, которые составляют основу предупреждения и разрешения конфликтов в педагогическом коллективе ДОО, что обогащает теорию управления организацией.

Практическая значимость исследования раскрыта возможность применения теорий конфликта в практике управления дошкольной образовательной организации. Научно обоснованы практические рекомендации по предупреждения и разрешения конфликтов в педагогическом коллективе ДОО. Разработаны: Положение о службе восстановительной медиации в ДОО, Регламент деятельности службы восстановительной медиации в ДОО, программы примирения участников конфликтов, документы, отражающие деятельность службы восстановительной медиации (журнал учета обращений в службу восстановительной медиации, договор на медиацию, договор на медиацию, письмо оппоненту, чек-лист).

Апробация и внедрение результатов исследования реализовывались в ходе организации опытно-экспериментальной работы, проводимой в дошкольных образовательных организациях г. Красноярска. Результаты и основные идеи исследования выносились для обсуждения на заседания кафедры экономики и менеджмента КГПУ им. В.П. Астафьева и научно-исследовательского семинара магистрантов программы «Управление образованием и проектный менеджмент»; XXIII Международный научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики: психологическая

и методическая поддержка субъектов образования в современных реалиях» (Красноярск, 2022); VIII Всероссийские психолого-педагогические чтения памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование» (Яблоковские чтения) (Красноярск, 28-29 октября, 2022).

Структура работы: диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие конфликта: сущность, структура, стили

В начале нашего исследования, в рамках теоретического анализа, в первую очередь необходимо рассмотреть понятие "конфликт". Термин "конфликт" происходит от латинского "conflictus", означающего "столкнувшийся". Обычно, говоря о конфликте, говорят о наиболее остром способе разрешения противоречий во взглядах, целях, интересах, которые возникают в процессе взаимодействия людей.

Схожая идея конфликта как способа проявления враждебности отражена в толковых словарях. Так, в толковом словаре Ушакова Д.Н. понятие конфликта рассматривается как столкновение между спорящими несогласными сторонами. В словаре Ефремова Т.Ф. понятие конфликта трактуется как серьезное разногласие, столкновение противоположных сторон, мнений, сил. В словаре Ожегова С.И. и Шведовой Н.Ю. конфликт предлагается понимать как столкновение, серьезное разногласие, спор.

Так, в рамках словарных определений конфликт определяется как нежелательное явление, связанное с агрессией, спорами, враждебностью угрозами. В результате чего, сложилось мнение, что конфликтов следует по возможности избегать, а лучше всего разрешать.

Конфликты признаются учеными важнейшими факторами общественного развития и являются предметом исследования многих социальных наук.

Так, в социологии конфликт рассматривается как явление социальное, содержанием которого является процесс развития и разрешения противоречивых взглядов и действий людей, обусловленный объективными

законами социально-экономического и конкретно-исторического развития общества.

Английский социолог Э. Гидденс дал следующее определение конфликта: «под конфликтом я понимаю реальную борьбу между действующими группами или лицами, независимо от происхождения этой борьбы, ее средств и способов мобилизации каждой из сторон» [48, с.15].

Немецкий социолог Г. Зиммель отмечает, что конфликт в обществе универсален и неизбежен, так как стимулирует изменения и развивает общество в лучшую сторону, способствует интеграции групп внутри социальной системы. В рамках формальной социологии, к которой принадлежал Г. Зиммель, конфликт рассматривался прежде всего на макроуровне. Вместе с тем социолог пишет: «Индивид – место, где соединяются социальные нити». Он считал, что бесконфликтное общество является недееспособным обществом [18, с.150-151].

Продолжая эту мысль, его соотечественник Вебер М., считал, что конфликт – это реальность, неизбежное явление в жизни общества, выступающее стимулом социального развития общества. Такое же понимание конфликта и его значение для социальной системы разделял польский социолог Л. Гумплович [12].

Похожей точки зрения придерживался американский социолог Л. Козер, который определял конфликт как явление идеологическое, отражающее чувства и устремления индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. По его мнению, ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям. В этом контексте Л. Козер заостряет внимание на положительных функциях конфликта, он рассматривает конфликт как одну из форм социального взаимодействия, как процесс, который при определенных условиях может иметь не только деструктивный, но и конструктивный (интегративный) характер, последствия для «общественного

организма». Свое внимание он заостряет на выявлении причин, в ходе которых конфликт поддерживает или восстанавливает целостность системы и ее приспособление к изменяющимся условиям. [20, с.167-168].

Таким образом, в социологии, в наиболее общем виде конфликт может быть определен как динамично развивающееся социальное явление, являющееся частью социальных отношений, интегрированных в совместную деятельность индивидов и групп, выступающее стимулом развития общества и общественных отношений.

Далее остановимся на рассмотрении понятия конфликта в психологических исследованиях.

Начнем свое рассмотрение со словарных определений. В «Психологическом словаре» под редакцией Давыдова В.В., Запорожца А.В. конфликт рассматривается как «трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями» [15, с.3-4]. В Большом Психологическом словаре под редакцией Мещерякова Б.Г. и Зинченко В.П. конфликт определяется как «актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов и даже столкновение самих оппонентов» [27, с.10].

Таким образом, в словарных определениях конфликта из психологических словарей обращает на себя внимание идея враждебности субъектов, т.е. рассмотрение конфликта в психологии происходит на уровне индивидов, участвующих в конфликте.

Уильям Мак-Дугалл, американский психолог один из основателей социальной психологии и автор этого термина, в целом разделял мнение социологов, и говорил, что конфликты в обществе неизбежны, но акцентировал внимания на индивидах, участвующих в конфликте, уточняет, что людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадности, самоутверждения и так далее. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют [50, с.143-144].

Отечественные психологи Платонов К.К. и Казаков В.Г. определяют конфликт как осознанное противоречие между общающимися личностями, которое сопровождается попытками его разрешения на фоне эмоциональных отношений [28, с.9].

Более полное определение конфликта дает известный отечественный исследователь, доктор психологических наук Хасан Б.И. В своем определении конфликта он подчеркивает динамический аспект: «Конфликт — это характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимоизменяют друг друга, требуя для этого специальной организации» [40, с. 51]. В связи с этим необходимо учитывать, что одно и то же действие можно рассматривать и во внутреннем и во внешнем плане, то есть любой конфликт – это актуализировавшееся противоречие, противостоящие мотивы, ценности [41, с. 42-47].

При рассмотрении авторских точек зрения на конфликт, можно сделать заключение, что конфликт возникает в процессе взаимодействия людей, содержательно он возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений, ведущей к борьбе сторон, сопровождающееся негативными эмоциями и характеризующееся нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического).

Составные части конфликта, то есть его структура - это те характеристики, благодаря которым конфликт существует как целостное явление. Понимание структуры конфликта позволяет управлять и разрешать конфликты наиболее эффективными для всех участников способами.

Рассмотрим исследования, раскрывающие структуру конфликта в отечественной психологии.

В исследованиях Бородкина Ф.М. и Коряк Н.М. выделяются три основных составляющих конфликта. Во-первых, инцидент или конфликтная ситуация, которая позволяет потенциально возможному конфликту

перерасти в реальный. Во-вторых, участники конфликта, то есть оппоненты, которые преследуют свои цели и стремятся выиграть в конфликте. В-третьих, объект конфликта, то из-за чего развернулся конфликт [4, с.120-121].

В работах Петровской Л.А. выделяются следующие элементы, которые включены в структуру конфликта: стороны конфликта – участники, которыми могут выступать как личности, так и социальные группы; условия протекания конфликта – социально-групповая и социально-психологическая среда; образы конфликтных ситуаций, которые влияют на содержание конфликта, оценки и суждения, они включают в себя представления о себе, то есть мотивы, эмоции, цели, представления о противоборствующей стороне – мотивы, эмоции и цели противоположной стороны, а также представления о среде, в которой разворачивается конфликт [29, с.126-143].

В исследованиях Самоукиной Н.В. в структуре конфликта внимание сосредоточено на восприятии и отношении к нему участников. В связи с этим автор выделяет следующие элементы конфликта: внутренняя позиция - цели, мотивы и интересы объектов конфликта; внешняя позиция - требования, отношения объекта конфликта, которые он выдвигает к противоположной стороне; взаимодействие внутренних и внешних позиций - связь целей, мотивов и интересов объекта конфликта с его требованиями; объект конфликта [34, с.26-27].

В работах Гришиной Н.В. структура конфликта создана на основе понятий, выделенных для описания конфликтных ситуаций и конфликтов. Она приводит такие элементы конфликта, как: стороны конфликта – участники конфликтной ситуации; условия конфликта; предмет конфликта – то, что послужило причиной возникновения конфликта; действия участников конфликта; исход конфликта [8, с.69-70].

Таким образом, рассмотренные подходы позволяют сделать вывод о том, что большинство авторов рассматривают конфликт как сложную систему, состоящую из разнообразных элементов, взаимосвязанных между собой.

Исследуя конфликт, необходимо коснуться его функций. Современные ученые выделяют две ключевые функции конфликта: конструктивную и деструктивную. Исследователи утверждают, что любой конфликт характеризуется наличием обеих функций, однако, как правило, более выражена одна из них.

К конструктивным функциям конфликта обычно относят: устранение противоречия, которое послужило источником конфликта; возможность более глубоко оценить психологические особенности людей, помогает изучить мотивацию сторон, направленных на деятельность; выступает источником развития личности через расширение способов взаимодействия человека с окружающими; повышение авторитета среди людей, для которых одна из конфликтующих сторон является лидером; самоутверждение личности, а также формирование четкой позиции, ценностей и норм; увеличение активности людей, помогает предотвратить застой в обществе; возможность сплотить членов группы для преодоления общих трудностей [17, с.136-137].

Среди деструктивных функций конфликта выделяют: негативное психическое состояние участников конфликта; нарушение межличностных отношений после конфликта; отрицательное влияние на развитие личностных качеств – то есть формирование у человека недоверия к окружающим его людям, чувства несправедливости; закрепление в личности человека установки на то, что любую проблемную ситуацию можно решать только через конфликт [6, с.94-98].

В исследованиях Замедлиной Е.А. речь идет о позитивных и негативных функциях конфликта: [19, с.45-46].

К позитивным функциям конфликта автор относит: выявление проблемных ситуаций, нерешенных вопросов, устранение противоречий; более глубокую оценку индивидуально-психологическим особенностям людей, участвующих в конфликте; проверка ценностных ориентаций человека, силы его мотивов; ослабление психологической напряженности,

являющейся реакцией участников на конфликтную ситуацию; повышение авторитета при отстаивании справедливых целей в конфликте; в конфликте происходит самоутверждение личности, формирование ее активной позиции во взаимодействии с окружающими.

К негативным функциям конфликта автор относит: негативное воздействие на психическое состояние участников; травмирование оппонентов, психологически и физически; сопровождение конфликта стрессом; деструкция системы межличностных отношений; негативно отражается на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов; закрепляет в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем.

Американский исследователь Дойч М [49, с.13-17], рассматривает степень реальности конфликтов, т.е. классифицирует их по критерию истинности-ложности. Он выделяет: подлинный конфликт, существующий объективно и воспринимаемый адекватно; случайный или условный конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не осознается сторонами; смещенный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного; неверно приписанный конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга; латентный конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами; ложный конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

В ряде исследований А.А. Бодалева, К. Левина, К. Роджерса, А. Маслоу, З. Фрейда, Г.М. Андреевой и др. выделяются и раскрываются два вида конфликтов: внутриличностные конфликты и внешние конфликты. Основные виды конфликтов представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основные виды конфликтов

Внутриличностный конфликт представляет собой противоречия, возникшие внутри самой личности. Данное противоречие означает, что происходит столкновение мотивов, а также ценностных ориентаций и целей. Это может говорить о том, что у личности существуют проблемы, о которых человек даже не догадывается или не может найти решение данных проблем. Такой вид конфликта влечет за собой негативное эмоциональное напряжение [5, с.26].

Большой вклад в изучение внутриличностного конфликта внес немецкий психолог К. Левин. В своей теории он говорил, что на индивида в виде конфликта оказывают влияние противоположно направленные и равные по значению силы. В связи с этим он выделяет 3 типа конфликтных ситуаций [26, с.89-90]: человек находится между двумя положительными силами примерно равной величины; человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными силами; на человека одновременно действуют две разнонаправленные силы примерно равной величины и в одном и том же месте.

Внешние конфликты представляют собой взаимодействие субъектов, относящихся к разным группам и классам. Коротко остановимся на каждом виде конфликтов. Так, к внешним конфликтам относятся:

- Межгрупповой или социальный конфликт представляет собой сопротивление, столкновение целей, интересов, которые возникают между социальными группами. Причиной таких конфликтов служат противоречия в задачах, которые решают конфликтующие стороны, а также причиной может служить соперничество двух групп ради одной цели [24, с.55].

- Межличностный конфликт, по мнению Гришиной Н.В., представляет собой разногласия и столкновения между людьми [13, с.18]. Это открытое столкновение субъектов, возникшее на почве существующих противоречий. Причиной данного конфликта могут быть противоположные цели, преследуемые субъектами этого конфликта. Межличностные конфликты является наиболее распространенным; в современном мире их можно найти где угодно. Предпосылкой возникновения межличностных конфликтов могут послужить текущие ситуации в мире, их социально-психологические особенности, а также нравственные и личностные качества индивидов [1, с.150-151].

Конфликт между личностью и группой очень похож на межличностный, но, его основное отличие состоит в количестве участников. С одной стороны, это отдельный человек, а с другой стороны это группа, которая состоит не менее чем из 2 человек. Данный вид конфликта возникает тогда, когда индивид не согласен с позицией группы или полностью отвергает ее. Так же, конфликт между личностью и группой может быть плодотворным, в этом случае конфликт лишь укрепляет общение личности с группой, и деструктивным – когда окончания конфликта – это выход индивида из данной группы [2, с.64-74]. По мнению Л. Козера, конфликт между личностью и группой способствует объединению группы или восстановлению единства лишь в том случае, если последнему угрожает вражда или антагонизм членов группы [20, с.43].

Впервые в науке, в работах К. Томаса были раскрыты и описаны пять основных стилей или стратегий поведения в разрешении конфликтных ситуаций, к ним относятся: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Коротко охарактеризуем каждую стратегию:

1. Уклонение или как его еще называют - избегание характеризуется нежеланием в участии конфликта. Эффективность данной стратегии проявляется в тех ситуациях, когда одна из конфликтующих сторон обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. Избегание и/или уклонение является временной отсрочкой в решении конфликта до тех пор, пока на руках у одной из сторон мало данных или нет психологической уверенности в своей позиции. Верной стратегией поведения в данной ситуации, для ее окончательного устранения в дальнейшем, может быть отстранение от проблемы.

2. Приспособление характеризуется уступчивостью одного из участников конфликта и отказом от цели. Эффективность данной стратегии велика в тех ситуациях, когда озвученная проблема важна не сколько для человека, как для его оппонента, или отношения с оппонентом являются самостоятельной ценностью, более значимой, чем достижение цели. Стратегия непредсказуема по своим последствиям. Если отклонение от цели не стоило человеку больших усилий, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остается чувство досады, обиды и, следовательно, почва для эмоционального конфликта.

3. Конфронтация характеризуется настаиванием каждой из сторон на своем. Эта стратегия эффективна в экстремальных, серьезных и жизненно важных проблемах и ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или, если человек обладает реальной силой и властью, и уверен в своей компетентности. Применение конфронтации чревато для решения проблем в личных отношениях отчуждением.

4. Сотрудничество — это не только стратегия поведения, но и стратегия взаимодействия. Оно незаменимо для обоих партнеров в продолжительных, ценных и близких отношениях, при психологической власти и равенстве положений. Не отказываясь от своих реальных целей, оно позволяет партнерам разрешить конфликт между друг другом. Единственный минус сотрудничества заключается в его длительной истории. Для того, чтобы проанализировать опасения, интересы, потребности обеих сторон, точно их осмыслить, найти наилучший вариант их совмещения, выработать план решения и пути реализации – нужно время. Сотрудничество не переносит поспешность и суету, но позволяет решить конфликты раз и навсегда. В случае нехватки времени можно прибегнуть к компромиссу как к «аналогу» сотрудничества.

5. Компромисс же характеризуется частичным удовлетворением интересов обеих сторон. В ситуациях, где требуется быстрый исход, наиболее эффективен. Компромисс редко приносит истинное наслаждение своим исходом в конфликтном процессе. Анализа объемной информации стратегия компромисса не предполагает.

Психологи, при рассмотрении конфликта, чаще всего обращаются к факторам, которые влияют на конфликт. Они координированы и велики, но могут быть сгруппированы следующим образом: организационные факторы, межличностные факторы и внешние факторы.

К организационным факторам относятся: размер организации, организационный климат, стиль общения, организационная политика, потребности и ресурсы, распределение ролей, противоречивое давление, организационная культура, стили лидерства, механизмы разрешения конфликтов. Некоторые из организационных факторов, которые влияют на конфликт, включают конфликтующие потребности, конфликтующие роли, противоречивое давление и непредсказуемую политику.

К межличностным факторам относятся индивидуальные цели, индивидуальный стиль взаимодействия, личные ценности, возрастные и

экономические различия. Это факторы, которые возникают в результате индивидуальных различий между работниками.

К внешним факторам относятся: политика работодателя, материальное обеспечение, профсоюзы, требования родителей, спонсорство, государственная политика. Стоит обратить внимание, что за эти факторы отвечает руководство организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конфликт – это многоплановый, сложный социальный феномен, всегда обширный и многогранный. Конфликт — это естественное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Для описания конфликтов учеными выделяются: структура, функции, виды, факторы, причины и стратегии поведения в конфликте [37, с.145-147].

1.2. Особенности конфликтов в педагогическом коллективе

Педагогический коллектив – это сложная, многогранная система, в которой взаимодействуют люди, разные по характеру, темпераменту, возрасту, статусу и другим личностным особенностям.

К педагогическому коллективу принято относить работников администрации, а именно: руководителя организации и его заместителей; педагогов различной специализации – воспитателей, учителей, педагогов дополнительного образования, социальных педагогов, педагогов-психологов, дефектологов, учителей логопедов и др. В связи с этим конфликты в педагогическом коллективе могут быть между педагогами, воспитателями, педагогами и администрацией, между администрацией образовательного учреждения. Это разные типы конфликтов. Однако они разворачиваются в одном педагогическом коллективе и часто взаимосвязаны и взаимозависимы между собой.

Рассматривая причины конфликтов, можно сказать, что во многих исследованиях сам руководитель является одним из основных источников конфликтов в педагогическом коллективе. Особенно это проявляется, если руководитель как личность мнителен, позволяет себе личные выпады, злопамятен и не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

В своем исследовании Карпова Л.Г. к основным источникам и причинам конфликтов в педагогическом коллективе относит: трудовой процесс, психологические особенности и личностное своеобразие членов педагогического коллектива [23, с.22-27]. Трудовой процесс как источник конфликта обусловлен: различием в целях; нечеткостью распределения прав и обязанностей; ограниченностью ресурсов, несправедливым их распределением; неблагоприятными условиями труда; взаимозависимостью профессиональных задач. Психологические особенности членов педагогического коллектива как источник конфликтов связаны с причинами, обусловленными психологическими особенностями человеческих отношений, их взаимными симпатиями и антипатиями. Личная идентичность членов педагогического коллектива как источник конфликтов связана со стилем руководства; личной неприязнь; различия в ценностях, поведении; недостаточный уровень развития профессионализма; неопределенные перспективы профессионального и карьерного роста.

Объективными причинами большинства конфликтов среди педагогов, педагогов и руководства являются: чрезмерная загруженность педагогического состава, превышающая их личные возможности; ограниченность ресурсов в учреждении, подлежащих распределению; отсутствие педагогического такта по отношению друг к другу; разница педагогического опыта – молодой учитель и учитель со стажем работы; разница профессиональных позиций - педагог, имеющий звание, должностной статус (учитель высшей категории, руководитель методического объединения) и не имеющий их; неблагоприятный стиль

руководства в учреждении; плохие условия педагогического труда; постоянные дополнения в организацию учебно-воспитательного процесса; непомерные требования к продукту деятельности педагогов со стороны тех, кто регламентирует эти нововведения, осложняют работу педагога, не оставляют времени на психологическую разгрузку, что приводит к фрустрации [4, с.46-47], перекладывание на педагогов «чужих» обязанностей; частая смена руководства, педагогического коллектива.

В педагогическом коллективе конфликт рассматривается как способ разрешения противоречий в процессе взаимодействия, заключающегося в межличностном общении между участниками образовательного пространства. Рассмотрим наиболее распространенные конфликты в образовательных организациях и их причины [38, с.53].

Педагог-педагог. Причины конфликта: личная антипатия; несовпадение точек зрения по профессиональным и рабочим вопросам; ревность к отношениям с родителями, детьми; ощущение собственной нереализованности.

Руководитель структурного подразделения (старший воспитатель, завуч, руководитель службы) — педагог. Причины появляющихся конфликтов: недостаточная заинтересованность педагога в реализации образовательных программ и в их результатах; игнорирование педагогом предложений руководителя структурного подразделения о новых разработках. Отсутствие конструктивной модели взаимодействия в диаде руководитель структурного подразделения — педагог.

Руководитель образовательной организации — руководитель структурного подразделения. Причины разногласия по поводу внедрения различных программ; игнорирование взглядов друг друга и педагогических принципов.

Администрация — педагог. Причины конфликтов возникают в связи с завышенными требованиями и неадекватной оценкой труда. Несоответствие

ожиданиям администрации деятельности педагога, неудовлетворенность педагога стилем руководства.

М.И. Гуляева, в своем исследовании, выделила основные черты конфликтности в педагогическом коллективе, к ним относятся: недостаточное внимание к проблемам создания комфортного психологического климата в образовательной среде; недостаточное внимание администрации образовательных организаций к проблемам, связанным с причинами и последствиями конфликтов; объективное состояние психологического здоровья участников межличностного взаимодействия; низкая конфликтологическая компетентность субъектов образовательной среды [10, с. 95-97].

Конфликты, возникающие в педагогическом коллективе, имеют свои уровни, стадии развития, границы и особенности. В своем исследовании Анцупов А.Я. выделил особенности конфликтов среди педагогов [3, с.100-102]:

Во-первых, особенности конфликтов в отношениях между учителями определяются содержанием и характером педагогической деятельности. Учителя зависят от результатов работы друг друга. Среди ключевых причин конфликтов педагогов между собой следует выделить столкновение интересов, ценностей и мнений.

Во-вторых, в силу особенностей профессиональной подготовки педагоги способны различать деструктивный и конструктивный характер различных конфликтов и могут по-разному действовать в процессе их разрешения. Отсюда вытекает следующая специфика конфликтов между ними, то, как педагоги вовлечены в конфликт и как воспринимают его как конструктивное или деструктивное явление в жизни педагогического коллектива.

В-третьих, частота конфликтов зависит от степени развития профессиональных и личностных качеств. Экспериментально доказано, что

чем выше уровень профессионального развития педагогов, тем результативней их поведение в конфликте.

В-четвертых, еще одна особенность конфликтов заключается в том, что часто сталкиваются интересы, ценности и мнения окружающих людей. Нередко у педагогов, воспитателей возникают конфликты с администрацией школы.

В-пятых, своеобразие конфликтов между педагогами, воспитателями обусловлено преобладанием женщин в коллективе. Особенности женской психологии оказывают существенное влияние на возникновение, развитие и прекращение конфликтов между педагогами. Экспериментально доказано, что конфликты между женщинами часто возникают по личным причинам.

В свою очередь, Н.В. Гришина выяснила, что женщины склонны к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями, такими как: заработная плата, распределение отпусков и т.д. В то время как мужчины более склонны к конфликтам, вызванным непосредственно самой трудовой деятельностью, а именно: организацией труда, определенностью трудовых функций [11, с.52].

М.М. Рыбакова утверждает, что конфликты в педагогическом коллективе вызваны целым рядом обстоятельств. Одним из наиболее распространенных методов разрешения конфликтов в педагогическом коллективе является принуждение. Суть которого – «перевод отношения участников на уровень взаимной приемлемости для обеих сторон, переключение внимания с аффективно-напряженных отношений на деловые отношения воспитательной работы. Необходимо проанализировать конфликтную ситуацию, что поможет построить собственные рациональные рассуждения о ее возникновении [33, с.69-70].

Конфликт в педагогическом коллективе выполняет две стратегические функции. С одной стороны, он служит симптомом потери работоспособности системы из-за достижения определенных ограничений, с другой стороны, являясь продуктом системы, конфликт становится источником

корректирующего поведения системы, стихийное создание новых форм его самоорганизации и приспособления [24, с.56-57].

В педагогических коллективах существует три принципиальных способа (модели), посредством которых конфликтующие стороны могут решить свои противоречия и выйти из состояния конфликта: силовая модель, модель компромисса и интегральная модель. Коротко остановимся на их характеристике каждой из них.

Силовая модель или одностороннее доминирование предполагает удовлетворение интересов одной из конфликтующих сторон за счет интересов другой. Силовые способы разрешения конфликта, по сути, ведут к уничтожению или полному подавлению интересов одной из сторон конфликта. Силовой способ используется в тех случаях, когда один из субъектов конфликта проявляет высокую степень активности и намерен идти до победного конца.

Компромиссная модель представляет собой соглашение о конфликте интересов, заключающееся во взаимных уступках в позициях конфликтующих сторон. Эта модель разрешения конфликтов основана на уступках субъектов в своих интересах. Таким образом, понятие компромисса употребляется в разных смыслах: в обыденном понимании это различные уступки друг другу, а в конфликтологии - это взаимный отказ сторон конфликта от какой-либо части своих претензий, взаимная жертва интересов, ради достижения согласия.

Интегральная модель или интегральная стратегия поведения предусматривает возможность удовлетворения интересов всех субъектов при условии пересмотра (пересмотра) их ранее сформированных целей, позиций, которые они намерены достичь в конфликте.

Таким образом, можно сделать вывод, что для педагогического коллектива как особого вида трудового коллектива со своими признаками и особенностями в большинстве случаев характерны межличностные конфликты. Причины, которые вызывают конфликты в педагогических

коллективах, очень разнообразны и многогранны, начиная от перекладывания на педагогов «чужих» обязанностей и ответственности, заканчивая частой сменой состава самого педагогического коллектива в целом и руководства. В педагогическом коллективе конфликт представляет собой открытую форму существования противоречий интересов, которые появляются в процессе взаимодействия коллег при решении профессионально-педагогических задач. Конфликт в педагогическом коллективе может выполнять как негативные, так и позитивные функции. С целью минимизации негативных функций конфликта необходимо грамотно управлять ими [17, с.13-14].

1.3. Условия управления конфликтами в педагогических коллективах дошкольной образовательной организации

Прежде чем перейти к рассмотрению и описанию характера условий управления конфликтами в педагогическом коллективе, необходимо остановиться на уточнении сущности понятия и его содержательном наполнении.

Предпринятый нами теоретический анализ с целью определения сущности понятия управления конфликтами, позволяет утверждать, что это деятельность направлена на предупреждение деструктивных ситуаций в коллективе и разрешение возникших противоречий в нем. Такое содержательное наполнение понятия управление конфликтами во многом созвучно понятию профилактики конфликтов.

Анализируя существующие толкования понятия профилактики, следует отметить наличие двухуровневого наполнения содержания данного термина. В узком смысле понятие профилактики подразумевает комплекс разного рода мероприятий, направленных на предотвращение явления или устранение факторов риска. В широком смысле понятие профилактики представляет собой комплекс мероприятий социально-психологического,

медико-педагогического характера, направленных на нейтрализацию воздействия негативных факторов социальной среды на человека с целью предотвращения отклонений в ее поведении.

Таким образом, под профилактикой понимаются научно обоснованные и своевременные действия (меры), направленные на предупреждение возможных физических или социокультурных конфликтов между отдельными людьми и группами, сохранение, сохранение и охрану их нормального уровня жизни и здоровья.

В современной науке выделяют три вида профилактики. Их выбор основан на количестве объектов профилактики. Выделяют: индивидуальную профилактику, проводимую с отдельным лицом, групповую профилактику, проводимую с группой лиц со схожими факторами риска; популяционные или массовые, охватывающие большие группы населения (популяции) или все население в целом.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) приняла следующую классификацию профилактики:

Первичная профилактика – это мероприятия, проводимые до начала расстройства. Профилактика направлена на предупреждение приобщения человека к социально неодобряемой деятельности и поведению, это работа с группой здоровых людей или же с «группой риска», по устранению неблагоприятных факторов и повышению устойчивости личности к влиянию этих факторов [31, с.36].

Вторичная профилактика – это мероприятия, проводимые в период расстройства. Такая профилактика предлагает работу с трудновоспитуемыми людьми, в чьем жизненном опыте уже присутствует опыт использования социально неодобряемой деятельности и поведения [32, с.96-97].

Третичная профилактика основана на действиях, которые происходят после первичной профилактики расстройства. Третичная профилактика проводится среди лиц с уже сложившимися социально неодобряемыми формами и способами деятельности и поведения и направлена на

предупреждение рецидивов, т.е. предполагает осуществление комплекса мероприятий, способствующих восстановлению и сохранению социального статуса человека.

Относительно содержательной направленности профилактики чаще всего речь идет о существовании медицинской, социальной, правовой, психологической, социально - педагогической, психолого-педагогической.

Медицинская профилактика содержательно направлена на предотвращение развития заболеваний и их последствий. Данный вид профилактики включает в себя такие направления, как: предотвращение действия на организм болезнетворных причин; предупреждение развития заболевания путем ранней диагностики и лечения; предупредительное лечение и мероприятия, предотвращающие рецидивы болезни и переход их в хронические формы. С целью реализации этих направлений в медицинской профилактике предпринимаются различные меры по предотвращению развития болезни, иммунизации, прививки, фторирование и так далее.

Социальная профилактика содержательно ориентирована на методологический инструмент, дающий необходимые знания, на основе которых разрабатываются различные социальные прогнозы и проекты, изучается общественное мнение и морально-психологический климат в обществе. Особое значение для развития социальной профилактики имеют теории девиации и стигматизации. Анализируя основные направления социальной профилактики, можно утверждать, что она включает в себя: правовую, психологическую, социально-педагогическую и психолого-педагогическую профилактику.

Правовая профилактика содержательно ориентирована на правовое воздействие на личность с целью формирования у нее навыков законопослушного поведения.

Психологическая профилактика направлена на сохранение, укрепление и развитие психологического здоровья взрослых и детей. Все меры,

связанные с психологической профилактикой, направлены на повышение устойчивости психики к вредным воздействиям.

Социально - педагогическая профилактика подразумевает систему мер социального воспитания, направленного на создание оптимальной социальной ситуации развития детей и подростков и способствующих проявлению различных видов его активности. Так же социально - педагогическая профилактика направлена на изменение различных внешних и внутренних факторов и условий социального воспитания или перестройку их взаимодействия.

Психолого-педагогическая профилактика содержательно ориентирована на предупреждение социально неодобряемого поведения личности, ее обучение и воспитание, обеспечивающие развитие и становление личностных свойств и качеств, повышающих устойчивость к негативным влияниям среды.

Таким образом, в современной науке выделяются конкретные виды профилактики, определяемые на основе ее содержательной направленности: медицинская, социальная, правовая, психологическая, социально-педагогическая, психолого-педагогическая.

Соотнесение общенаучных основ профилактики с основным направлением нашего исследования позволяет сделать вывод о том, что профилактика конфликтов – это организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая направлена на предотвращение конфликта или минимизацию вероятности его возникновения [45, с.99].

При наличии эффективной системы профилактики конфликтов можно избежать негативных последствий, к которым может привести даже конструктивное разрешение конфликтов.

Доказано, что возможность возникновения конфликтов в педагогическом коллективе снижается тогда, когда руководитель умеет правильно воспринимать критику, советоваться с подчиненными, прислушиваться к их мнению, умении руководителем организовать

трудовую деятельность подчиненных так, чтобы этого никого не ущемляло и не вредило другим.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия (педагоги), руководители учреждений. Выделим четыре основных направления, по которым она может происходить. Во-первых, это создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Во-вторых, важной объективно-субъективной предпосылкой предотвращения конфликтов является оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций. В-третьих, необходимо устранить их социально-психологические причины. В-четвертых, важно блокировать личные причины конфликтов. Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям [16, с.87-88].

Таким образом, содержание профилактики конфликтов в педагогическом коллективе предполагает создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций и способствующих устранению личностных причин конфликтов. Другими словами, профилактики конфликтов в педагогическом коллективе достигается за счет эффективного управления социальной системой – педагогическим коллективом [28, с.41-42]. В данном контексте профилактика конфликтов в педагогическом коллективе выступает составной частью общего процесса управления этой системой.

При построении эффективной системы профилактики конфликтов в педагогическом коллективе необходимо учитывать особенности личностных качеств коллектива (характер, темперамент и др.), уровень психологической совместимости работников, соблюдение ими общепринятых социальных и профессиональных норм и правил поведения.

Основными условиями, обеспечивающими профилактику конфликтов в педагогических коллективах, являются: информационные, коммуникативные, социально-психологические и организационные. К информационным условиям профилактики конфликтов в педагогических коллективах принято относить исключение ложной и искаженной информации из информационного поля, устранение разнообразных слухов. К коммуникативным условиям профилактики конфликтов в педагогических коллективах принято относить обеспечение эффективного взаимодействия между субъектами конфликта. К социально-психологическим условиям профилактики конфликтов в педагогических коллективах принято относить работу с лидерами группы и самими микрогруппами, а также укрепление социально психологического климата в педагогическом коллективе. К организационным условиям профилактики конфликтов в педагогических коллективах принято относить использование методов поощрения и наказания, а также изменение условий взаимодействия педагогов [35, с.154-155].

В исследованиях В.А. Светлова выделены и апробированы следующие совокупности способов профилактики конфликтов в педагогическом коллективе: постоянная забота руководителей об удовлетворении нужд и запросов сотрудников; соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности; создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, основанной на принципах взаимного уважения и равноправия; повышение психологической культуры администрации и педагогов; повышение сплоченности коллектива с помощью совместных мероприятий, тренингов, упражнений, ролевых игр; доказательство взаимной выгоды от совместной работы [36, с.129-130].

Доказано, что профилактика конфликтов в педагогическом коллективе должна осуществляться непосредственно руководителями, ведущими специалистами и членами коллектива, психологами и конфликтологами по

следующим основным направлениям: создание условий, способствующих предупреждению деструктивных конфликтов, оптимизация организационно-управленческие решения (создание благоприятных условий для жизни работников, объективная оценка их трудового вклада, справедливое распределение материальных благ и др.); управление компетенциями сотрудников; устранение социально-психологических и личностных причин конфликтов.

В своих исследованиях Ц.А. Шамликашвили обращает внимание на требования к специалистам, реализующим профилактику конфликтов в педагогическом коллективе, он называет их педагогами-медиаторами. Он считает, что технологии медиации требует от этих специалистов постоянной работы над собой, изучения областей, смежных с медиацией, расширяя и углубляя профессионального опыта решения и предупреждения конфликтов [47, с.32-33].

Ведущие специалисты Н.В. Гришина и А.В. Дмитриева отмечают, что медиация – это особый подход к решению конфликта, в котором педагог-медиатор обеспечивает структурированный процесс выхода из конфликта, с целью помочь противоборствующим сторонам прийти к наиболее приемлемому решению спорных вопросов. Педагог-медиатор в этом процессе является нейтральной, независимой третьей стороной, помощь конфликтующим в поиске взаимно-удовлетворяющего решения и достижения соглашения и договоренности о будущих взаимоотношениях [9, с.25], [14, с.18].

Выделяют следующие виды медиации, которые могут способствовать предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе:

1. Нарративная медиация – принцип данного вида основан на убеждении в том, что участники конфликта и медиатор оказывают продолжительное влияние друг на друга, при этом в процессе общения участники объясняют свой взгляд на проблему или конфликт.

2. Трансформативная медиация позволяет участникам определить ход медиации, а медиатор следует их указаниям. Самое главное, что происходит самостоятельное общение сторон, им предоставляется возможности взглянуть под другим углом на точку зрения друг друга и понять, в чём состоит суть конфликта. Медиатор, в таком случае, поощряет самостоятельность сторон при принятии решения, признаёт способность разрешить спор без его активного вмешательства.

3. Медиация, основанная на понимании – это способ разрешения конфликта путем понимания собственных приоритетов и точек зрения, что позволяет им преодолеть спор, возникший между ними в ходе беседы.

4. Оценочная методика проявляется в том, что нейтральная сторона как бы оценивает происходящее и может влиять на исход диалога, предлагая свои варианты разрешения спора. Особенность данного подхода в том, что посредник имеет право высказать свое мнение о выходе из конфликта.

5. Восстановительная медиация - задача медиатора создать условия для способности людей слышать друг друга и договариваться о способах урегулирования спора. В процессе восстановительной медиации стороны могут освободиться от негативных эмоций и найти в себе силы для совместного поиска выхода из конфликта. Восстановительная медиация, как правило, начинается с предварительной встречи посредника с каждой стороной по отдельности, а уже после общую(ие) встречу(и) сторон с его участием [21, с.78-79].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что содержание понятия конфликтологии коррелирует с содержанием понятия предотвращения конфликтов и является первичной профилактикой психологической содержательной направленности, т.е. направлено на формирование вида управленческой деятельности, который заключается в распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким образом возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем [25, с.101-102]. Обеспечить эффективное

управление конфликтами в педагогическом коллективе может совокупность следующих условий: выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтных факторов; развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Проведенный теоретический анализ, позволяет утверждать, что конфликт — это многогранный, обширный, всегда сложный и многоплановый социальный феномен. Конфликт – это естественное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противостояние двух или более сторон, взаимосвязанных, но преследующих собственные цели. [22, с.46]. Для описания конфликтов учеными выделяются: структура, функции, виды, факторы, причины и стратегии поведения в конфликте.

Для педагогического коллектива как особого типа трудового коллектива со своими признаками и особенностями, более характерны межличностные конфликты. Причины, вызывающие конфликты в педагогическом коллективе, весьма разнообразны, начиная от перекалывания «чужих» обязанностей на педагогов, заканчивая частыми сменами руководства и состава педагогического коллектива в целом. В педагогическом коллективе конфликт представляет собой открытую форму существования интересов, возникающих в процессе взаимодействия коллег при решении профессионально-педагогических задач. Конфликт в педагогическом коллективе может выполнять как негативные, так и позитивные функции. Чтобы минимизировать негативные функции конфликта, необходимо грамотно им управлять.

Управление конфликтами в педагогическом коллективе является первичной профилактикой психологической содержательной направленности, т.е. направлено на формирование вида управленческой деятельности, заключающейся в распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким образом возможности их возникновения или деструктивное развитие в будущем [30, с.253].

Эффективное управление конфликтами в педагогическом коллективе может обеспечить совокупность следующих условий: выстраивание деятельности администрации, направленной на распознавание, устранение или ослабление конфликтных факторов; развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Исследование конфликтов в коллективах дошкольных образовательных организаций

В эмпирическом исследовании конфликтов в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации приняли участие два педагогических коллектива муниципальных дошкольных образовательных учреждения г. Красноярска общей численностью 37 педагогических работников. Из них первый коллектив численностью 18 человек составил контрольную группы, второй педагогический коллектив численностью 19 человек составил экспериментальную группу.

На основе проведенного теоретического анализа научной литературы по проблеме конфликтов в педагогическом коллективе была разработана карта наблюдения, позволяющая зафиксировать основные его характеристики. Карта наблюдения состоит из 6 разделов, каждый из которых соответствует, выделенной и описанной в первой главе характеристике конфликта. К этим характеристикам относятся: участники конфликта, причины конфликта, виды конфликта, стратегия поведения в конфликте, степень реальности конфликта и степень вовлеченности в конфликт.

Среди участников конфликта в педагогическом коллективе мы выделяем: педагог – педагог; руководитель образовательной организации – руководитель структурного подразделения; старший воспитатель – педагог; администрация – педагог.

Причин конфликта в педагогическом коллективе ДОО существует достаточно много. Мы обратились к исследованиям Карповой Л.Г., которая к

основным причинам конфликтов в педагогическом коллективе относят: трудовой процесс (как источник конфликта обусловлен: различием в целях; нечеткостью распределения прав и обязанностей; ограниченностью ресурсов, несправедливым их распределением; неблагоприятными условиями труда; взаимозависимостью профессиональных задач.); психологические особенности участников конфликта (как источник конфликта связывают с причинами, вызываемыми психологическими особенностями человеческих отношений, их взаимными симпатиями и антипатиями) и личностное своеобразие членов педагогического коллектива (как источник конфликта связывают со стилем управления, личной неприязнью, различиями в ценностях, манерах поведения, недостаточным уровнем развития профессионализма, неопределенностью перспектив профессионального и карьерного роста).

В исследованиях А.А. Бодалев, К. Левин, К. Роджерс, А. Маслоу, З. Фрейд, Г.М. Андреева и другие выделяют и выявляют два типа конфликтов: внутриличностные конфликты и внешние конфликты. Но мы сосредоточимся только на одном виде конфликта, который мы можем наблюдать. Это внешние конфликты. К внешним конфликтам принято относить: межгрупповые конфликты, межличностные конфликты и конфликты между личностью и группой.

Межгрупповой конфликт – это столкновение целей, противостояние интересов, возникающих между социальными группами, так как в педагогическом коллективе ДОО в силу его малочисленности отсутствуют социальные группы, то мы исключили этот вид конфликта из карты наблюдения.

Межличностный конфликт представляет собой столкновение личностей с разными установками, взглядами, ценностями, чертами характера. Как правило, она проявляется в общении между двумя и более лицами. Межличностный конфликт выявляет несостоятельность существующей системы взаимодействия людей. У них противоположные

мнения, интересы, точки зрения, взгляды на одни и те же проблемы, которые нарушают нормальное взаимодействие, когда одна из сторон начинает целенаправленно действовать во вред другой, а последняя, в свою очередь, осознает, что эти действия ущемляют ее интересы и принимает ответные меры.

Внутригрупповой конфликт характеризуется конфликтом между личностью и группой. Это противоречие, возникшее между индивидуумом и группой. Чаще всего оно может возникнуть тогда, когда личность займет позицию, отличную от позиции группы.

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как направленность личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в конфликтной ситуации. Эта модель основана на ориентации участников конфликта на собственные интересы и интересы противоположной стороны. Существует 5 стратегий поведения, к ним относятся: избегание (уход от конфликтной ситуации, что представляет собой временную отсрочку в разрешении конфликта); приспособление (одна сторона во всем соглашается с другой, но имеет своё мнение, которое не высказывает, эта стратегия поведения характерна в тех случаях, когда одной из сторон конфликта важнее спокойствие и стабильность, а не разрешение конфликта); конфронтация (характеризуется настаиванием каждой стороной на своем, противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или стороны обладают реальной силой и властью, уверены в своей компетентности); сотрудничество (уравновешивание интересов, признание ценности межличностных отношений; такую стратегию поведения используют, если отстаивают собственные интересы, эта стратегия применяется, когда необходимо найти общее решение, но компромисс невозможен; имеются длительные дружественные отношения с другой стороной; стороны способны выслушать друг друга); компромисс (попытка найти совместное решение, удовлетворяющее обе стороны, при этой стратегии у сторон сохраняются хорошие взаимоотношения, ощущение

достоинства и уважения к себе, стороны стремятся урегулировать разногласия, допуская уступки друг другу).

К степени реальности конфликта относятся: подлинный, случайный, смещенный, неверно прописанный, латентный, ложный. В карту наблюдения были внесены лишь 4 из перечисленных 6 степеней конфликта: случайный, приписанный, смещенный и подлинный, т.к. наблюдению доступно зафиксировать лишь эти степени конфликта. Случайный и ложный конфликты требуют использования других методов в их исследовании.

Случайны конфликт зависит от случайного, легко изменяющегося обстоятельства, что не осознается конфликтующими сторонами; приписанный конфликт непреднамеренно или сознательно приписывается не тем сторонам, между которыми он в действительности происходит; смещенный конфликт - воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с его объективными базовыми причинами; подлинный конфликт - столкновение интересов существует объективно и воспринимается участниками адекватно.

Среди степени вовлеченности в конфликт мы выделили: легкую, среднюю и тяжелую. Легкая степень вовлеченности в конфликт характеризуется слабой заинтересованностью в конфликте, малой активностью в обсуждении возникших противоречий, конфликтующим проще промолчать или уступить, чем отстаивать свое мнение по какому-либо вопросу. Средняя степень вовлеченности в конфликт характеризуется распространением своего недовольства среди других сотрудников, высказывания недовольства к противоположной стороне только в случаях прямого вопроса, форма предъявления недовольства представляет собой констатацию фактов без проявления эмоций. Тяжелая степень вовлеченности в конфликт характеризуется высокой заинтересованностью вступления в конфликт и его обсуждение, эмоциональное высказывание недовольства всем членам коллектива, вовлечение в конфликт новых участников, «разжигание» конфликта.

Таким образом, разработанная карта наблюдения позволяет зафиксировать наиболее значимые характеристики конфликтов в педагогическом коллективе ДОО.

Заполнение карты наблюдения осуществляется постепенно, в течение месяца. Ежедневно в карте наблюдения фиксировались конфликты, происходившие в педагогическом коллективе ДОО. В карту вносились отметки об участниках конфликта и основных характеристиках конфликта. Ежедневно, еженедельно и ежемесячно результаты карты наблюдения анализировались по каждому из выделенных в ней параметру (характеристика) конфликта.

По окончании месяца наблюдения за конфликтами в педагогических коллективах, осуществлялся анализ содержания карты наблюдения. Во-первых, составляется рейтинг педагогов по частоте участия в конфликтах от наиболее часто участвующих в конфликтах до наименее часто участвующих в конфликтах. Во-вторых, составляется рейтинг причин наиболее продолжительных конфликтов, рейтинг участников наиболее продолжительных конфликтов. В-третьих, составляется рейтинг причин конфликтов с участием администрации, руководителя образовательной организации, руководителя структурного подразделения, воспитателей и педагогов дополнительного образования. В-четвертых, составляется рейтинг стратегий поведения педагогов в конфликте, рейтинг стратегий участников педагогического коллектива наиболее продолжительных конфликтов, рейтинг стратегий поведения для различных причин конфликтов. В-пятых, рейтинг степени реальности конфликта в коллективе, рейтинг причин конфликтов в степени реальности, рейтинг участников конфликта в степени реальности. В-шестых, рейтинг степени вовлеченности в конфликт участников педагогического коллектива, рейтинг степени вовлеченности в решении различных причин конфликта, рейтинг степени вовлеченности в решении конфликта в разной стратегии поведения, рейтинг степени

вовлеченности участников конфликта в степени реальности конфликта, рейтинг способов решения конфликта в различных стратегиях поведения.

Разработанная карта наблюдения дает возможность наблюдать в динамике за развитием конфликтов у педагогического коллектива ДОО и выделять наиболее типичные, повторяющиеся, конфликтные ситуации, характерные для педагогического коллектива. Анализ карты построен на учете показателей по каждому критерию между участниками педагогического коллектива. В процессе интерпретации данных выявляются часто конфликтующие педагоги, доминирующие причины конфликта, а также вовлеченность в конфликтные ситуации в группе в целом.

Анализ результатов мониторинга конфликтов в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации, проведенный таким образом, позволяет выявить повторяющиеся, наиболее частые и типичные ситуации, приводящие к возникновению конфликтов среди всего педагогического коллектива дошкольной образовательной организации.

Результаты анализа карты наблюдения в контрольной группе.

Анализ карты наблюдения по участникам конфликта в педагогическом коллективе контрольной группы показал, что наиболее часто конфликты происходят в паре руководитель структурного подразделения (старший воспитатель) – педагог (воспитатель). Важно обратить внимание на неоднородный состав педагогов ДОО, среди них присутствуют воспитатели и педагоги дополнительного образования. Нами были зафиксированы конфликты между воспитателями - 25 раз за месяц; конфликты между педагогами дополнительного образования - 34 раза за месяц; конфликты между педагогами дополнительного образования и воспитателями - 70 раз за месяц. Конфликты в этой группе оказались многочисленными. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между руководителем образовательной организации (заведующим) и руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) 4 раза за месяц. Так же, в карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО

руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части 6 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) 10 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (воспитателями) 59 раз за месяц. Было зафиксировано небольшое число конфликтов между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (педагогами дополнительного образования) и между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и педагогами (воспитателями и педагогами дополнительного образования) - 8 раз за месяц.

После обработки полученных результатов по карте наблюдения в контрольной группы было выявлено, что преобладающее большинство причин конфликта связано с трудовым процессом, зафиксировано 91 раз за месяц. Далее идут психологические особенности участников конфликта, зафиксировано 87 раз за месяц; личностное своеобразие членов педагогического коллектива зафиксировано 72 раз за месяц.

Среди видового разнообразия конфликтов в педагогическом коллективе преобладают межличностные, они были зафиксированы 98 раз за месяц. Конфликтов между личностью и группой почти в половину меньше, они были зафиксированы 35 раз за месяц.

Для урегулирования конфликта существует пять основных стратегий поведения: избегание, приспособление, конфронтация, сотрудничество и компромисс. Результаты анализа карты наблюдения показали, что

большинство педагогов выбирают стратегию поведения – компромисс, она зафиксирована 92 раза за месяц. Стратегии избегания конфликта и сотрудничества хоть и имеют второе место по количеству применений, но используются значительно реже, так в течение месяца были зафиксированы по 65 раз каждая стратегия. К приспособлению прибегали педагоги раз за месяц. К конфронтации лишь 5 раз за месяц.

Среди степени вовлеченности в конфликт доминирует легкий уровень вовлеченности, он был зафиксирован 41 раз за месяц. Средний уровень вовлеченности в конфликт был отмечен 74 раз за месяц. 10 раз за месяц был зафиксирован тяжелый уровень вовлеченности в конфликт.

Анализируя карту наблюдения по степени реальности конфликта, было выявлено, что наибольшее распространение в педагогическом коллективе ДОО имеют случайные конфликты, они были зафиксированы 71 раз за месяц. Приписанные конфликты в педагогическом коллективе встретились 27 раз за тот же период. Третье место заняли смешанный и подлинный конфликт, они зафиксированы в данном коллективе 18 раз каждый за месяц наблюдения.

Таблица 1

Обобщенная характеристика уровня распространенности конфликтов в педагогическом коллективе ДОО (контрольная группа)

Причина конфликт:	Результат:
- трудовой процесс	91 раз
- психологические особенности	87 раз
- личностное своеобразие	70 раза
Виды конфликта:	Результат:
- межличностный конфликт	98 раз
- конфликт между личностью и группой	35 раз
Стратегия поведения:	Результат:
- компромисс	92 раза

Продолжение таблицы 1

- избегание / сотрудничество	65 раз
- приспособление	5 раз
Вовлеченность:	Результат:
- высокий уровень	10 раз
- средний уровень	74 раза
- легкий уровень	41 раз
Степень реальности:	Результат:
- случайный	71 раз
- приписанный	27 раз
- смешанный/ подлинный	18 раз

Подводя итоги полученных результатов, можно сделать вывод о том, что в контрольной группе педагогический коллектив склонен к конфликтам и доминирует средний уровень вовлеченности в коллективе. В течение месяца было зафиксирована 124 конфликта. Наиболее распространенной причиной конфликта является трудовой процесс. Для решения имеющегося конфликта в большинстве случаев педагоги используют стратегию поведения-компромисс. Доминирует средняя степень вовлеченности педагогов в конфликт. Наиболее часто в этой группе встречаются приписанные конфликты, то есть конфликты происходят не между теми участниками, которым они приписываются. В педагогическом коллективе преобладают межличностные конфликты.

Результаты анализа карты наблюдения экспериментальной группы.

Анализ карты наблюдения по участникам конфликта в педагогическом коллективе показал, что наиболее часто конфликты происходят в диаде педагог-педагог. Важно обратить внимание на неоднородный состав педагогов ДОО, среди них присутствуют воспитатели и педагоги дополнительного образования. Нами были зафиксированы конфликты между воспитателями 20 раз за месяц; конфликты между педагогами

дополнительного образования, 30 раз за месяц; конфликты между педагогами дополнительного образования и воспитателями, 55 раз за месяц. Конфликты в этой группе оказались наиболее многочисленными. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между руководителем образовательной организации (заведующим) и руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) 3 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части 6 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) 10 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (воспитателями) 35 раз за месяц. В течение месяца не было зафиксировано конфликтов между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (педагогами дополнительного образования) и между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и педагогами (воспитателями и педагогами дополнительного образования).

Наиболее частыми причинами конфликтов в педагогическом коллективе является трудовой процесс (условия труда, дублирование функций, несправедливое распределение заработной платы между работниками, потеря интереса к работе, несовпадение точек зрения по профессиональным вопросам), зафиксировано 79 раз за месяц. На втором месте по распространенности причины, связанные с психологическими особенностями участников конфликта (симпатия, антипатия, неумение или

нежелание контролировать свое эмоциональное состояние, уход от конфликтной ситуации), зафиксировано 76 раз в течение месяца. Третье место занимает личное своеобразие членов педагогического коллектива (бестактность, агрессия, некоммуникабельность), зафиксировано 52 раза за месяц.

Среди видов конфликтов в педагогическом коллективе доминируют межличностные, они были зафиксированы 91 раз за месяц. Конфликтов между личностью и группой почти в половину меньше, они были зафиксированы 44 раз за месяц.

Основной стратегией поведения педагогов в конфликте по результатам анализа карты наблюдения является компромисс, он зафиксирован 58 раз за месяц. Стратегию компромисса выбирают те участники конфликта, которые способны договориться и принять обоюдное решение. Стратегия избегания конфликта была зафиксирована 39 раз за месяц, педагоги сделали вид, что проблем не существует и игнорировали конфликты. Стратегия приспособления была зафиксирована 14 раз за период наблюдения. Стратегия конфронтации фиксировалась 7 раз за месяц, обычно эту стратегию использовали педагоги для решения конфликтов, которые не затягивались надолго и решались на эмоциях и быстро.

Среди степени вовлеченности в конфликт доминирует средний уровень вовлеченности, он был зафиксирован 78 раз за месяц. Этот уровень доминирует в конфликтах между педагогами ДОО, администрацией ДОО. Это говорит о том, что участники конфликта заинтересованы в его проявлениях.

По степени реальности конфликта можно сделать вывод, что чаще всего конфликты случайны, внезапны и не до конца осознаются его участниками, таких конфликтов было зафиксировано 75 за месяц. Приписанный и подлинный конфликт набрали практически равное количество случаев 20 и 21 раз за месяц соответственно.

Таблица 2

Обобщенная характеристика уровня распространенности конфликтов в педагогическом коллективе ДОО (экспериментальная группа)

Причина конфликт:	Результат:
- трудовой процесс	79 раз
- психологические особенности	76 раз
- личностное своеобразие	52 раза
Виды конфликта:	Результат:
- межличностный конфликт	91 раз
- конфликт между личностью и группой	44 раз
Стратегия поведения:	Результат:
- компромисс	58 раза
- избегание	39 раз
- приспособление	14 раз
- конфронтация	7 раз
Вовлеченность:	Результат:
- средний уровень	78 раза
Степень реальности:	Результат:
- случайный/ смещенный	75 раз
- приписанный/ подлинный	20-21 раз

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что в контрольной группе педагогический коллектив склонен к конфликтам, распространен средний уровень вовлеченности в конфликты. В течение месяца было зафиксировано - 133 конфликта. Распространенной причиной конфликта является трудовой процесс и психологические особенности. Для решения конфликтных ситуаций в большинстве случаев участники конфликта используют стратегию поведения – компромисс. Доминирует средняя степень вовлеченности педагогов в конфликт. Наиболее часто в этой

группе встречаются случайные конфликты, то есть конфликты внезапны и не до конца осознаются его участниками. В данном педагогическом коллективе преобладающее значение имеют межличностные конфликты. Наиболее многочисленными являются конфликты в группе педагог-педагог (с участием воспитателей и педагогов дополнительного образования).

Сравнение результатов анализа карт наблюдения контрольной и экспериментальной группы позволяет сделать вывод о том, что оба педагогических коллектива склонны к конфликтам; наиболее распространенной причиной конфликта является трудовой процесс; в большинстве случаев педагоги используют компромисс для решения конфликта; доминирует средняя степень вовлеченности педагогов в конфликт; в педагогических коллективах преобладают межличностные конфликты; наиболее многочисленными являются конфликты в группе педагог-педагог (с участием воспитателей и педагогов дополнительного образования). Различия заключаются в степени реальности встречающихся конфликтов в педагогических коллективах. В контрольной группе наибольшее распространение имеют приписанные конфликты, а в экспериментальной группе - случайные конфликты.

С целью выявления эффективности проводимой опытно-экспериментальной работы и проверки гипотезы нами использовался U-критерий Манна-Уитни, использующийся для сравнения выраженности показателей в двух несвязных выборках (педагогических коллективов ДОО). Расчеты по критерию Манна-Уитни можно произвести онлайн [37]. С его помощью фиксируются изменения выраженности основных характеристик конфликтов в педагогических коллективах ДОО, составивших контрольную и экспериментальную группы на начало и конец опытно-экспериментальной работы.

Применение U-критерий Манна-Уитни к результатам первого контрольного среза для педагогических коллективов экспериментальной и контрольной групп показало 95%-ую достоверность отсутствия различий

процентных долей конфликтов в педагогическом коллективе ДОО, по результатам анализа карты наблюдения. Поэтому в качестве экспериментальной выбрана группа, в которой средняя доля конфликтов в педагогическом коллективе ДОО немного ниже.

Таким образом, данные результаты изучения конфликтов в педагогических коллективах дошкольных образовательных организаций поставили перед нами задачу практико-ориентированной разработки организационно-управленческих условий предупреждения и разрешения конфликтов в педагогическом коллективе ДОО.

2.2 Реализация условий управления конфликтами в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации

В первой главе данного исследования были выделены и обоснованы два организационно-педагогических условия, способствующие предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО. Среди них: выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов и развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия. Раскроем особенности их реализации в экспериментальной группе.

С целью реализации первого условия управления конфликтами в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации - «выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов» - осуществлялось создание службы восстановительной медиации.

Служба восстановительной медиации в дошкольной образовательной организации является организационной формой деятельности по проведению медиации или, как ее еще часто называют, программы примирения, в которой

педагог-медиатор создает необходимые условия для восстановления способности людей понимать друг друга и слышать, договариваться о приемлемых вариантах разрешения разногласий, возникших в результате конфликта.

Правовой основой деятельности службы восстановительной медиации в дошкольной образовательной организации являются: Конституция РФ; Гражданский кодекс РФ; Федеральный Закон от 24.07.1998 №124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка Российской Федерации»; Федеральный Закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедура медиации); Федеральный закон от 29.12.2012 №273 - ФЗ «Об Образовании в Российской Федерации»; Письмо министерства образования и науки Российской Федерации от 18.11.2013г. № ВК844/07 «О направлении методических рекомендаций по организации служб медиации».

Перечисленные выше документы дают определение понятию медиации - как способ разрешения споров с помощью педагога-медиатора на основе добровольного согласия сторон, с целью достижения взаимоприемлемого решения; определяются нравственно-этические и профессиональные нормы деятельности медиаторов и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации; раскрываются требования к деятельности педагога-медиаторов и организаций и отражаются базовые принципы медиации; даются методические рекомендации к организации и деятельности медиаторов.

Создание службы восстановительной медиации в дошкольной образовательной организации осуществлялось в логике следующего алгоритма действий: разработка и принятие документов, обеспечивающих функционирование и развитие службы медиации; разработка и реализация проекта по созданию службы медиации; формирование команды службы медиации (куратора и педагогов-медиаторов) и освоение ими содержания и способов реализации программ примирения на базе службы

восстановительной медиации; разработка форм для сбора информации, мониторинга и оценке деятельности службы медиации; анализ деятельности службы медиации, определение путей ее дальнейшего развития.

Для того, чтобы служба восстановительной медиации успешно существовала, необходимо разработать такие документы, как: Положение о службе восстановительной медиации, Порядок и регламент деятельности службы восстановительной медиации.

Кратко опишем содержание каждого документа.

В разработанном Положении о службе восстановительной медиации указываются основные нормативно-правовые документы, позволяющие создавать подобные службы в образовательных организациях на территории РФ. Среди них: Конституция РФ, Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «Стандарт восстановительной медиации» от 2009 года. Дано определение службы восстановительной медиации как структурного подразделения образовательной организации, объединяющего педагогов, заинтересованных в разрешении конфликтов и развитии практики восстановительной медиации в организации. Служба восстановительной медиации является альтернативой другим способам реагирования на споры, конфликты, разногласия. Результаты работы службы восстановительной медиации и достигнутое конфликтующими сторонами соглашение должны учитываться при принятии административного решения по конфликту. Служба восстановительной медиации является приоритетным способом реагирования, то есть сторонам конфликта предлагается в первую очередь обратиться в службу примирения, а в случае их отказа или невозможности урегулировать конфликт путем переговоров и медиации организация может применить другие способы решения конфликта и/или меры воздействия. Допускается создание службы восстановительной медиации только из педагогов и/или специалистов организации. В работе службы могут участвовать специалисты социальной и психологической службы (организации), работающей во взаимодействии с

организацией, где создана служба восстановительной медиации. Куратор службы восстановительной медиации в ДОО работает в тесном взаимодействии с педагогическим коллективом образовательной организации, в первую очередь с заместителем заведующего по учебно-воспитательной части и педагогом-психологом ДОО.

В разработанном Порядке и регламенте деятельности службы восстановительной медиации указывается, что служба восстановительной медиации/ примирения самостоятельно принимает решение о целесообразности или невозможности примирения в каждом конкретном случае. Созданные Программы примирения являются добровольными и бесплатными. При необходимости руководство ДОО и педагогический совет будут проинформированы о принятом решении. Служба восстановительной медиации самостоятельно определяет сроки и этапы реализации программы в каждом отдельном случае. Если стороны конфликта достигнут соглашения в ходе примирительной программы, достигнутые результаты, по желанию сторон, могут быть оформлены в письменном или устном соглашении о примирении сторон. Деятельность службы восстановительной медиации фиксируется в журналах и отчетах, являющихся внутренними документами службы (*см. Приложение Б, Приложение В*).

В разработанном Порядке и регламенте деятельности службы восстановительной медиации сформулированы критерии отбора случая для применения примирительной процедуры: наличие конфликтной ситуации; стороны конфликта признают своё участие в конфликте; участники конфликта должны быть психически здоровы; со дня конфликта прошло не менее 1–2 дней и не более двух недель (за исключением случаев продолжительных, затяжных конфликтов). Определены условия деятельности медиаторов на каждом этапе: выявление конфликтной ситуации на основании информации, полученной от сотрудников учреждения; администрация учреждения; штат восстановительного медиатора. В этот же день необходимо сообщить педагогу-куратору службы

восстановительной медиации о выявленной конфликтной ситуации и зарегистрировать обращение о существующей конфликтной ситуации. Не позднее дня, следующего за днем сообщения о выявленной конфликтной ситуации педагог-куратор службы восстановительной медиации организует собрание педагогов-медиаторов службы восстановительной медиации в целях принятия решения о необходимости проведения примирительной процедуры или принятия иных мер по разрешению конфликтной ситуации. Педагоги-медиаторы службы восстановительной медиации совместно с педагогом-куратором службы медиации принимают коллегиальное решение о необходимости проведения примирительной процедуры или иных действий в зависимости от обстоятельств каждой конкретной ситуации. При необходимости администрация учреждения будет проинформирована о возникшей ситуации. Предложение сторонам конфликта принять участие в процедуре медиации не позднее дня, следующего за днем после принятия службой восстановительной медиации решения о необходимости проведения примирительной процедуры. В случае согласия сторон конфликта на участие в примирительной процедуре ответственное лицо службы восстановительной медиации, назначенное педагогом-куратором службы медиации, предлагает сторонам конфликта безотлагательно подписать соответствующее соглашение, не позднее дня, следующего за днем получения согласия второй (если в конфликте участвует более 2 человек, то последующей) стороны конфликта. В день подписания соглашения о проведении примирительной процедуры сообщить педагогу-куратору службы восстановительной медиации о подписании соглашения об участии в примирительной процедуре. В день подписания договора педагог-куратор службы восстановительной медиации назначает собрание педагогов-посредников службы восстановительной медиации с целью определения сроков и этапов процедуры.

Осуществление организации процедуры примирения, включают в себя два этапа:

а) Договориться и провести личную встречу с одной из сторон (участником процедуры) с целью выяснения позиции и подготовки встречи с другой стороной конфликта. В ходе этого этапа решаются следующие задачи: установление доверительного контакта с участником конфликта; выяснение чувств и эмоций участника в связи с возникшим конфликтом; выяснение отношения участника к конфликту и его последствиям; поиск предложений по исправлению ситуации и заглаживанию вреда; предложение об участии в примирительной встрече, объяснение хода и правил встречи.

б) Организация и проведение встречи с обеими сторонами конфликта с целью организации диалога и принятия совместного решения сторон по урегулированию конфликта. На данном этапе решаются следующие задачи: создание для обеих сторон конфликта безопасной атмосферы; уточнение видения ситуации сторонами; обеспечение того, чтобы стороны понимали и принимали чувства и мысли участников встречи; организация диалога без посредничества модератора; сбор предложений по возмещению вреда и исправлению ситуации; исполнение договоренностей в письменной или устной форме и уточнение условий выполнения договора.

В случае достижения сторонами определенных договоренностей, в день достижения примирения, участниками конфликта подписывается примирительный договор. В течение двух дней после оформления соответствующих договоренностей обеими сторонами, педагогом-медиатором, проводивший процедуру примирения, подготавливается отчет-справка о результатах и сроках проведенной процедуры, для ознакомления с итогами медиации педагога-куратора. Копию примирительного соглашения, при необходимости, педагог-куратор передает администрации учреждения. Осуществлять контроль за соблюдением сторонами достигнутых договоренностей и проводить периодические встречи со сторонами в течение трех месяцев с момента исполнения соответствующих договоренностей сторон.

Разработанные и представленные выше документы позволяют организовать деятельность службы восстановительной медиации.

Так, службе восстановительной медиации предоставляется помещение (кабинет) для разработки и проведения программ медиации, а также предоставляется возможность использования других ресурсов организации: оборудование, технику, канцтовары, средства массовой информации и так далее, по согласованию с администрацией дошкольной образовательной организации.

Администрация организации оказывает содействие службе восстановительной медиации в распространении информации о деятельности службы среди сотрудников коллектива. Не реже одного раза в квартал проводятся встречи между администрацией и службой восстановительной медиации для улучшения ее работы и взаимодействия с членами педагогического коллектива, с целью предоставления возможности участия в примирительных встречах большему количеству людей. Служба восстановительной медиации дает рекомендации администрации по снижению конфликтов в дошкольной образовательной организации. Руководителем ДОО выделяются ставки на должность педагога-медиатора (по 0,25) и корректируется штатное расписание тех специалистов, которые заняли это место.

Служба восстановительной медиации начинает свою работу в ряде случаев, если сами участники конфликта или один из них обращаются с прямой просьбой, либо если кто-то из преподавательского состава становится свидетелем конфликтной ситуации. В ходе урегулирования педагогического конфликта с помощью службы восстановительной медиации его участниками подписывается «примирительный договор».

В состав службы восстановительной медиации входят педагог-куратор и педагог-медиатор. В решении имеющихся конфликтных ситуаций они могут выступать в роли посредника, то есть выполнять нейтральную роль. Такой медиатор должен обеспечивать конструктивное разрешение конфликта

и обладать специальными знаниями, при этом конечное решение принадлежит, исключительно, конфликтующим сторонам. В роли наблюдателя медиатор смягчает обсуждение конфликта только своим присутствием; а в роли помощника - отвечает только за организацию встречи сторон, при этом, не участвует в решение конфликтной ситуации.

Педагог-куратор службы восстановительной медиации назначается по приказу заведующей дошкольной образовательной организации из состава педагогического коллектива, который добровольно выразил согласие взять на себя эту ответственность. Педагогом-куратором назначается человек заинтересованный в развитии восстановительных практик в организации и разделяющий их ценности; готовый освоить деятельность ведущего восстановительных практик, проводить восстановительные программы; имеющий доступ к информации о конфликтных ситуациях; пользующийся авторитетом у педагогического коллектива; способный отстаивать своё мнение перед администрацией; готовый продолжительное время (не меньше года, а в среднем порядка трёх лет) заниматься данной деятельностью. Куратор службы восстановительной медиации работает в тесном взаимодействии с педагогическим коллективом образовательной организации, и в первую очередь с заместителем начальника воспитательного отдела и педагогом-психологом ДООУ, который также входит в состав группы службы восстановительной медиации. Работу педагога-медиатора курирует заместитель руководителя дошкольного образовательного учреждения. Куратор службы восстановительной медиации обязан пройти обучение в качестве руководителя восстановительных программ.

Педагогом-медиатором назначается педагог-психолог дошкольной образовательной организации и социальный педагог. Задача педагога-медиатора состоит в организации работы службы восстановительной медиации и обеспечение получения службой медиации информации о конфликтах. Педагогу-медиатору необходимо пройти обучение по

реализации и разработке и примирительных программ у ведущих специалистов - тренеров, имеющих собственную практику восстановительной медиации; не реже чем раз в год проходить супервизор их работы со случаям в профессиональном сообществе; иметь свободный доступ к сайтам с обновляемой информацией о службах примирения; иметь возможность участвовать в курсах повышения квалификации, семинарах, конференциях по восстановительной медиации. Педагоги-медиаторы владеют медиативным подходом; имеют опыт урегулирования конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе; способны к моделированию позитивного поведения всех членов педагогического коллектива; готовы оказывать помощь педагогическому коллективу в конструктивном конфликтовании.

Педагог-медиатор владеет методами, позволяющими создать атмосферу делового, корректного, рационального обсуждения спорных вопросов и исключаящего всякого рода манипуляции. Лучший способ завоевать доверие сторон — быть полностью открытым и честным. Педагог-медиатор не анализирует индивидуально-психологические особенности участников спора и не дает психологических советов участникам конфликта, а лишь помогает им: разобраться в конфликте с точки зрения произошедшего и ущемленных интересов; понять, что стороны хотели бы получить в результате переговоров и изменить и что они готовы для этого сделать на момент переговоров.

Для реализации конструктивного обсуждения противоречий внутри педагогического коллектива дошкольной образовательной организации нами была создана служба восстановительной медиации, структура службы представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Структура служба восстановительной медиации ДОО

Результатом выполнения первого условия стало создание службы восстановительной медиации в дошкольном образовательном учреждении, которая призвана снизить количество неконструктивных конфликтов в педагогическом коллективе, приобщить их к мирному переговорному и гуманному порядку, для разрешения конфликта. Восстановительная медиация – это встреча конфликтующих «за столом переговоров», в ходе которой педагог-медиатор создает условия для взаимопонимания всех участников и достижения согласия по приемлемым для всех решениям.

С целью реализации второго условия – «развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий» - осуществлялась следующая работа.

К числу факторов, способствующих предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе, относят: готовность членов коллектива обсуждать возникшие проблемы, трудности, противоречия. Процедура восстановительной медиации начинается с предварительной встречи медиатора с каждой из сторон по отдельности, а после происходит общая встреча сторон в присутствии педагога-медиатора.

Важнейшим результатом восстановительной медиации являются такие действия, как: извинение, прощение, стремление искренне загладить причиненный вред, взаимопонимание, реализация решения и так далее. Это те действия, которые способствуют исправлению последствий конфликтной ситуации.

Основные принципы восстановительной медиации заключаются в: добровольном участии сторон (участники добровольно участвуют с медиации и могут отказаться от медиации как до ее начала, так и в ходе самой медиации); информированность сторон (медиатор знакомит участников процесса с сутью медиации, ее и последствиях); нейтральность медиатора (медиатор в равной степени поддерживает стороны конфликта и их стремление в его разрешение, если же медиатор чувствует, что не может нейтрально относиться к какой-то из сторон конфликта, то он должен передать «дело» другому педагогу-медиатору, либо приступить к завершению медиации); конфиденциальность процесса (медиатор или служба медиации обеспечивает конфиденциальность медиации и защиту от разглашения касающихся процесса медиации документов; если информация, связанная с возможной угрозой жизни либо возможности совершения преступления, то медиатор ставит участников в известность, что данная информация будет разглашена); ответственность сторон и медиатора (медиатор несет ответственность за безопасность участников встречи, а также за соблюдение принципов и стандартов); самостоятельность службы примирения (служба восстановительной медиации самостоятельна в выборе организации процесса медиации и форм деятельности).

Служба восстановительной медиации в лице педагога-куратора и педагога-медиатора начинает свою работу в ряде случаев: если в момент возникновения конфликтной ситуации сами участники конфликта или один из них обращаются с прямой просьбой; если кто-то из педагогического состава становится свидетелем конфликтной ситуации; если сами специалисты службы восстановительной медиации стали свидетелями конфликтной ситуации.

В деятельность службы восстановительной медиации входят пять этапов ее реализации: подготовительный, предварительные встречи, примирительные встречи, выполнение примирительного договора и профилактический этап. Коротко остановимся на целях, задачах и критериях готовности перехода на следующий этап [46, с.259-261].

Целью первого этапа, который является подготовительным этапом, заключается в сборе первичной информации и анализе имеющейся конфликтной ситуации. В ходе достижения поставленной цели решаются следующие задачи: получение информации о конфликте, оценка конфликта с точки зрения эффективности медиации; получение представления о содержании конфликта со слов всех его участников; получить согласие на посредничество. Критериями готовности участников к переходу на следующий этап являются: признание участниками конфликта, который произошел; признание негативных последствий конфликта; желание обсудить существующую проблему с другими участниками.

Цель второго этапа заключается в предварительной встрече, результатом которой происходит подготовка к проведению примирительной встречи. В ходе достижения этой цели решаются следующие задачи: устанавливаются доверительные отношения со сторонами конфликта; принятие переживаний участников ситуации; обсуждение предложений по разрешению конфликтной ситуации; подготовка сторон к участию в примирительной встрече (информирование о вопросах, которые будут обсуждаться на примирительной встрече, о правилах поведения). Основным

методом работы этого этапа является беседа, в процессе которой медиатор устанавливает доверительные отношения с конфликтующими сторонами. Критериями готовности участников к переходу на следующий этап являются: желание совершить какие-либо действия для изменения ситуации; признание ответственности; уверенность каждого в своей готовности встретиться «лицом к лицу» с противоположной стороной для обсуждения конкретных действий по выходу из сложившейся ситуации.

Целью третьего этапа является организация и проведение примирительной встречи, результатом которой будет создание условий для заключения примирительного соглашения между сторонами конфликта. В ходе достижения этой цели решаются следующие задачи: организация диалога сторон, направленного на восстановление картины и последствий ситуации; составление примирительного соглашения сторон, учитывающего согласованные решения сторон и механизм его выполнения. Критериями готовности участников к переходу на следующий этап выступают: составление договора примирения (*см. Приложение Г*).

Целью четвертого этапа - выполнение примирительного договора - является создание условий, содействующих выполнению договора участниками конфликта. В ходе достижения этой цели решаются следующие задачи: сопровождение выполнения договора; организация при необходимости дополнительных встреч; проведение анализа эффективности реализации примирительного договора. Критериями готовности участников к переходу на следующий этап выступают: налаживание взаимодействия между участниками конфликта.

Цель пятого этапа, который носит название профилактический этап – является окончательное восстановление доброжелательных отношений между сторонами конфликта, профилактика возможных рецидивов, возобновления конфликта. В ходе достижения этой цели решаются следующие задачи: организация социально-педагогического и психолого-педагогического сопровождения участников конфликтной ситуации;

реализация программ, направленных на сплочение педагогического коллектива; проведение индивидуальной профилактической работы с педагогами, имеющими выраженные конфликтогенные особенности. Критерием окончания деятельности медиатора выступает: окончательное выстраивание взаимоотношений сторон конфликта.

Таким образом, разрешение конфликта представляет собой процесс, который включает в себя оценку и анализ ситуации, формирование операционального состава действий, выбор способа разрешения конфликта, реализацию плана и (или) его коррекцию, оценку эффективности действий.

Инструментами медиатора в работе с конфликтующими сторонами являются методы, техники, приемы и средства, которые использует педагог-медиатор в процессе работы. Каждый инструмент имеет свое функциональное назначение [39, с.151-152]. Это значит, он применяется на той или иной фазе медиации не просто механически, а с определенной целью. Например, есть техники, которые позволяют медиатору слушать и наблюдать, другие — думать и говорить (спрашивать, обобщать и т. д.). Существуют специальные способы, позволяющие педагогу-медиатору организовывать взаимодействие в процессе медиации, между сторонами, а также управлять эмоциями конфликтующих сторон и справляться со своими чувствами. Данные назначения инструментов педагога-медиатора представлены на рисунке 4.

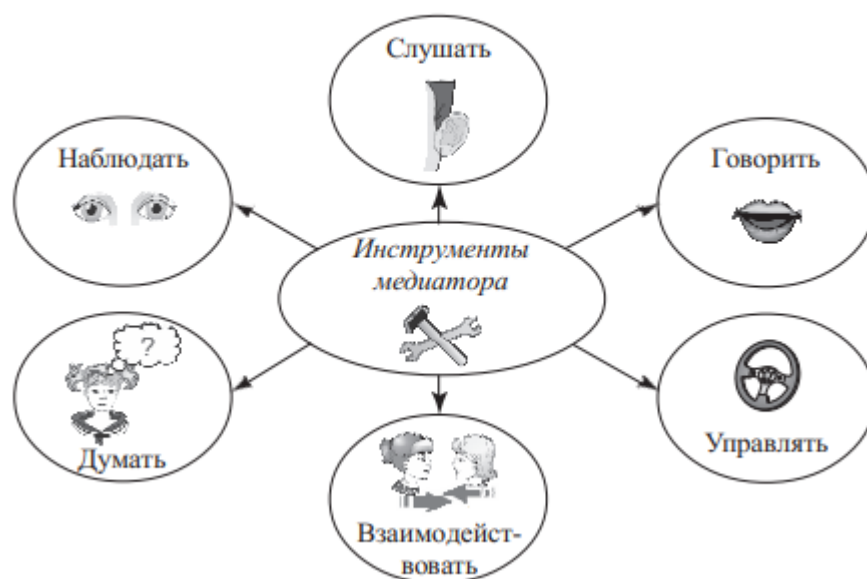


Рис 4. Назначение инструментов педагога-медиатора

Каждое из перечисленных умений медиатора состоит из конкретных действий, техник и инструментов решения конфликтных ситуаций в конфликте. В своей работе педагог-медиатор использует различные техники и приемы, например, такие как: «Визуальная диагностика»; эхо-техника; задавание вопросов; активное слушание; перефразирование (рефрейминг); техника: «Я-высказывания»; обмен эмоциями; обмен позициями; вентиляция чувств; карты эмоций; выявление интересов; индивидуальная беседа или как ее называют кокус; мозговой штурм; торги; визуализация; чек-лист хороших решений, письмо оппоненту (см. Приложение Д). Важно отметить, что педагог-медиатор имеет право использовать не все профессиональные приемы, а только те, которые посчитает адекватными сложности спора.

Так же, основными инструментами в работе педагога-медиатора являются:

- активное слушание – оно означает принятие человека и готовность понять его точку зрения (даже если она отличается от позиции медиатора). Активное слушание позволяет решить важнейшую проблему — проблему

доверия, которая возникает, когда собеседник испытывает к нему искренний интерес как к личности.

- беседа – это получение информации на основе свободного диалога. На предварительном этапе медиатор проводит беседу с человеком, который сделал запрос на медиацию. Использование данного метода позволит медиатору прояснить интересующие вопросы и получить первичную минимальную информацию о конфликте;

- частная и/или индивидуальная беседа или как ее называют - кокус. Кокусом называется действие, возникающее во время медиации, когда необходимо провести личную беседу с каждой стороной. Медиатор может проводить частные беседы по собственной инициативе или по просьбе одной из сторон. Немаловажно отметить, что кокусы могут происходить на любой стадии медиации: от начала стадии описания конфликта, до подписания соглашения;

- вентиляция чувств – этот прием используется педагогом-медиатором для разрешения конфликтной ситуации, когда сторона конфликта может выразить свои сильные чувства. Выражая, а не проявляя, свои негативные чувства и эмоции, человек постепенно освобождается от них и начинает относиться к ситуации более спокойно и взвешенно. Иногда одной из сторон сложно выразить свои чувства, причиной этому может быть то, что человек очень нервничает, боится, старается закончить диалог слезами и т. д. В этом случае, чтобы запустить процесс вентиляции, педагог-медиатор может сам попытаться отразить чувство (состояние) собеседника, показывая тем самым, что он его понимает и готов поддержать;

- визуализация – носит под собой общее название приемов представления любой информации в удобной для зрительного восприятия и анализа форме (обычно в виде рисунков, картинок, таблиц, схем). Педагоги-медиаторы могут использовать этот метод в процессе медиации по мере необходимости. Педагоги-медиаторы могут использовать визуализацию для описания и анализа стадий конфликта. Это позволяет сторонам следить за

ходом медиации, не упускать моментов, которые необходимо обсудить и медиатору.

- карты эмоций являются одна из важных задач, которые решаются на этапе разбора конфликта, - предоставление сторонам возможности выразить свои эмоции и чувства. Иногда человеку трудно говорить о произошедшем неприятном событии, рассказывать о том, что он пережил в данный момент. В этом случае на помощь медиатору могут прийти карты эмоций — специально подготовленные карты с изображениями различных эмоций и чувств (радость, грусть, гнев, страх, спокойствие, удивление и т. д.). Способов работы с картами достаточно много. Например, медиатор может, используя две одинаковые колоды карт, предложить сторонам выбрать карту (карты), которая наиболее точно отражает его состояние на данный момент. С помощью наводящих вопросов педагог-медиатор побуждает стороны конфликта осознавать свои собственные чувства и эмоции и говорить о них открыто, с другими. После медиатор просит стороны выбрать карту с изображением. Комментируя свой выбор, стороны обязательно затронут эмоциональную составляющую своих потребностей и интересов [43, с.251-252].

- мозговой штурм. На этапе решения проблем педагог-медиатор обычно использует этот хорошо известный метод генерации и сбора возможных идей. Алгоритм мозгового штурма заключается в том, что: педагог-медиатор предлагает сторонам высказать свои идеи о том, как могут быть удовлетворены заявленные интересы друг друга; стороны предлагают свои решения, медиатор фиксирует высказанные идеи в виде кратких высказываний. На данном этапе важно не отвергать какие-либо предложения и не критиковать их; объясняются и обсуждаются отдельные идеи, отбираются наиболее интересные, в первую очередь те, которые не отвергаются обеими сторонами; составляется список выбранных вариантов, которые уточняются и детализируются конкретными действиями по решению проблемы;

- чек-лист хороших решений. На этапе решения проблемы сторонам необходимо обсудить и выработать различные предложения по урегулированию спора, а также выбрать удовлетворяющие обе стороны решения. Для оценки выработанных вариантов решения конфликтной ситуации используется техника «Чек-лист хороших решений» (см. Приложение Е). Медиатор предлагает сторонам оценить каждый из предложенных вариантов по нескольким критериям (можно использовать предложенные критерии или выработать свои критерии оценки). Медиатор может предложить сторонам оценивать предложенные варианты решений совместно или индивидуально, в процессе устного обсуждения или письменно (на заранее подготовленных карточках).

Можно сделать вывод, что восстановительная медиация – это процесс обсуждения проблем. Когда эмоциональная включенность участников в конфликт столь велика, что они действуют исключительно под влиянием эмоций, то только искусность педагог-медиатора может привести переговоры к успеху. Технология медиации требует, чтобы педагог-медиатор меньше говорил сам, а больше задавал вопросы. Однако умение вовремя задать правильный вопрос, вовремя внести конструктивное предложение – все это требует от медиатора не только знания технологии, но и нешаблонного мышления. Предварительные беседы с каждой стороной отдельно (такая беседа называется консилиацией) иногда занимают много времени, отнимают много душевных сил и требуют зачастую нестандартных шагов со стороны медиатора. Однако именно в ходе консилиации часто удается найти пути решения проблем.

Итогом реализации второго условия стало внедрение различных способов и приемов примирения конфликтующих членов педагогического коллектива в деятельности службы восстановительной медиации, ориентированных на рациональное, спокойное и разумное обсуждение конфликта преимущественно его участниками в присутствии педагога-медиатора. Служба восстановительной медиации в ДОО помогает наиболее

эффективно разрешать конфликты, возникающие в педагогическом коллективе. Сотрудники службы медиации организуют искренний диалог среди участников конфликта, в результате которого все стороны способны услышать друг друга и найти подходящие пути решения, которые будут удовлетворять потребности каждой из конфликтующих сторон. Служба медиации предоставляет возможности участия в примирительных встречах членам педагогического коллектива, администрации ДОО и руководителю. Такие примирительные встречи улучшают взаимодействие педагогов и качество работы всей ДОО. Педагогический коллектив, в процессе организации деятельности службы примирения, видит примеры конструктивных способов решения конфликтов, на собственном опыте проживая и ощущая эффект медиации, что оказывает влияние на уровень профессионального развития педагогов, их педагогического мастерства при реализации трудовых функций, а так же, учит их принимать, понимать, управлять и адекватно выражать свои эмоции.

2.3 Анализ и интерпретация результатов исследования

На контрольном этапе исследовательской работы было проведено повторное наблюдение конфликтов в педагогических коллективах экспериментальной и контрольной групп с использованием таких же методик и процедур, как и на констатирующем этапе исследования.

Результаты анализа карты наблюдения в контрольной группе.

Повторный анализ карты наблюдения по участникам конфликта в педагогическом коллективе контрольной группы показал, что наиболее часто конфликты происходят в паре руководитель структурного подразделения (старший воспитатель) – педагог (воспитатель). Важно обратить внимание на неоднородный состав педагогов ДОО, среди них присутствуют воспитатели и педагоги дополнительного образования. Нами были зафиксированы конфликты между воспитателями - 21 раз за месяц; конфликты между

педагогами дополнительного образования - 39 раз за месяц; конфликты между педагогами дополнительного образования и воспитателями - 62 раз за месяц. Конфликты в этой группе остались многочисленными. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между руководителем образовательной организации (заведующим) и руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) 4 раза за месяц. Так же, в карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части 6 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) 10 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (воспитателями) 65 раз за месяц. Было зафиксировано число конфликтов между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (педагогами дополнительного образования) и между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и педагогами (воспитателями и педагогами дополнительного образования) - 80 раз за месяц.

После обработки полученных результатов по карте наблюдения в контрольной группы было выявлено, что преобладающее большинство причин конфликта связано с психологическими особенностями участников конфликта, зафиксировано 98 раз за месяц; далее идет трудовой процесс, зафиксировано 85 раз за месяц; личностное своеобразие членов педагогического коллектива зафиксировано 77 раз за месяц.

Среди видового разнообразия конфликтов в педагогическом коллективе преобладают межличностные, они были зафиксированы 96 раз за месяц. Конфликтов между личностью и группой почти в половину меньше, они были зафиксированы 39 раз за месяц.

Для урегулирования конфликта существует пять основных стратегий поведения: избегание, приспособление, конфронтация, сотрудничество и компромисс. Результаты анализа карты наблюдения показали, что большинство педагогов выбирают стратегию поведения – компромисс, она зафиксирована 94 раза за месяц. Стратегии избегания конфликта избегание и сотрудничества хоть и имеют второе место по количеству применений, но используются значительно реже, так в течение месяца были зафиксированы по 69 и 70 раз за месяц. К приспособлению прибегали педагоги 24 раза за месяц. К конфронтации лишь 5 раз за месяц.

Средний степени вовлеченности в конфликт доминирует средний уровень, был зафиксирован 59 раз за месяц. Легкий уровень вовлеченности в конфликт был зафиксирован 58 раз за месяц. И ни одного раза не было зафиксировано высокого уровня вовлеченности в конфликт.

Таблица 3

Обобщенная характеристика уровня распространенности конфликтов в педагогическом коллективе ДОО на повторном наблюдении (контрольная группа)

Причина конфликт:	Результат:
- трудовой процесс	85 раз
- психологические особенности	98 раз
- личностное своеобразие	77 раза
Виды конфликта:	Результат:
- межличностный конфликт	96 раз
- конфликт между личностью и группой	77 раз
Стратегия поведения:	Результат:

Продолжение таблицы 3

- компромисс	94 раза
- избегание / сотрудничество	69-70 раз
- приспособление	24 раз
- конфронтация	5 раз
Вовлеченность:	Результат:
- средний уровень	58 раза
Степень реальности:	Результат:
- случайный	71 раз
- приписанный	25 раз
- смещенный/ подлинный	17-18 раз

Анализируя карту наблюдения по степени реальности конфликта, было выявлено, что наибольшее распространение в педагогическом коллективе ДОО имеют случайные конфликты, они были зафиксированы 71 раз за месяц. Приписанные конфликты в педагогическом коллективе встретились 25 раз за тот же период. Третье место заняли смещенный и подлинный конфликт, они зафиксированы в данном коллективе 17- 18 раз каждый за месяц наблюдения.

Тенденция в распространенности причин конфликтов в педагогическом коллективе изменилась. Наиболее частыми являются конфликты из-за психологических особенностей, на втором месте по распространенности причины, связанные с трудовым процессом, третье место занимают причины, связанные с личным своеобразие членов педагогического коллектива. При этом важно отметить, что не смотря на сохраняющуюся тенденцию в иерархии распространённости причин конфликтов, значительные изменения произошли в их количестве. Так, конфликтов по поводу трудового процесса стало меньше в 2,9 раз; конфликтов, связанных с психологическими особенностями его участников стало больше в 1,9 раз; причин, связанных с личным своеобразие членов педагогического коллектива стало в 1,6 раз меньше. Таким образом, мы видим, что наибольшие изменения произошли в

снижении причин конфликта, связанных индивидуально-личностными особенностями конфликтующих сторон.

Тенденция в распространенности видов конфликтов в педагогическом коллективе сохраняется, т.е наиболее частыми являются межличностные конфликты, на втором месте по распространенности конфликт стоят конфликты между личностью и группой. При этом важно отметить, что не смотря на сохраняющуюся тенденцию в иерархии распространённости видов конфликтов, значительные изменения произошли в снижении их количества. Так, количество межличностных конфликтов стало меньше в 1,6 раза; конфликты между личностью и группой стало меньше в 2,2 раза.

Изменения произошли в используемых педагогами стратегий поведения в конфликте. Компромисс продолжает сохранять лидерство как самая популярная у педагогов стратегия поведения. Количество случаев обращения к этой стратегии возросло с 58 до 94 за месяц, что составляет 1,6 раза. Значительно чаще педагоги стали прибегать к стратегии избегание и сотрудничество 69-70 раз за месяц. Стратегия приспособления также использовалась педагогами реже в 2,8 раза. Стратегия конфронтации составила 5раз за месяц.

Тенденция в распространенности среднего уровня вовлеченности в конфликт сохраняется, т.е наиболее частыми являются средний уровень вовлеченности педагогов в конфликт.

Общая тенденция в распространенности конфликтов по степени реальности сохраняется, чаще всего в педагогическом коллективе происходят случайные конфликты 71 раз за месяц. Количество приписанных конфликтов 25 раз за месяц. Произошли изменения в количестве подлинных конфликтов их стало 17-18 раз за месяц.

Результаты анализа карты наблюдения экспериментальной группы.

Анализ карты наблюдения по участникам конфликта в педагогическом коллективе показал, что после обработки полученных результатов исследования на контрольном этапе в экспериментальной группе было

выявлено: наиболее часто встречающиеся конфликты происходящие в диаде педагог- педагог снизились в 2 раза. Необходимо еще раз обратить свое внимание на неоднородный состав педагогического коллектива ДОО, среди них присутствуют воспитатели и педагоги дополнительного образования. Конфликты между воспитателями снизились, их стало 10 раз за месяц; конфликты между педагогами дополнительного образования – 18 раз за месяц; конфликты между педагогами дополнительного образования и воспитателями – 35 раз за месяц. Так же, в карте наблюдения было зафиксировано снижение уровня конфликтов между руководителем образовательной организации (заведующим) и руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) - 2 раза за месяц; конфликты между администрацией ДОО руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части – 4 раза за месяц. При повтором наблюдении за участниками педагогического коллектива были зафиксированы конфликты между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части – 6 раз за месяц. В карте наблюдения были зафиксированы конфликты между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (воспитателями) 17 раз за месяц. На этапе повторного наблюдения за педагогическим коллективом не было зафиксировано конфликтов между администрацией ДОО (руководителем образовательной организации (заведующим) и ее заместителями по учебно-воспитательной части и хозяйственной части) и педагогами (педагогами дополнительного образования) и между руководителем структурного подразделения (старшим воспитателем) и педагогами (воспитателями и педагогами дополнительного образования).

Наиболее часто встречающимися причинами конфликтов в педагогическом коллективе является трудовой процесс (условия труда, дублирование функций, несправедливое распределение заработной платы между работниками, потеря интереса к работе, несовпадение точек зрения по профессиональным вопросам), зафиксировано 48 раз за месяц. На втором месте по распространенности причины, связанные с психологическими особенностями участников конфликта (симпатия, антипатия, неумение или нежелание контролировать свое эмоциональное состояние, уход от конфликтной ситуации), зафиксировано 39 раз в течение месяца. Третье место занимает личное своеобразие членов педагогического коллектива (бестактность, агрессия, некоммуникабельность), зафиксировано 18 раз за месяц.

Среди видов конфликтов в педагогическом коллективе доминируют межличностные, они были зафиксированы 55 раз за месяц. Конфликтов между личностью и группой почти в половину меньше, они были зафиксированы 20 раз за месяц.

По результатам анализа карты наблюдения основной стратегией поведения педагогов в конфликте является компромисс и сотрудничество, они зафиксированы практически в равном количестве 92 и 93 раза за месяц. Стратегия избегания конфликта была зафиксирована 30 раз за месяц. Стратегия приспособления была зафиксирована 5 раз за период наблюдения. Стратегия конфронтации не была зафиксирована в данной группе.

Среди степени вовлеченности в конфликт доминирует легкий уровень вовлеченности, он был зафиксирован 95 раз за месяц. Это говорит о том, что участники конфликта не заинтересованы в его продолжении хоть они и происходят.

По степени реальности конфликта можно сделать вывод, что чаще всего конфликты случайны, внезапны и не до конца осознаются его участниками, таких конфликтов было зафиксировано 88 за месяц.

Приписанный конфликт был выявлен 15 раз за месяц, а подлинный конфликт зафиксировали 6 раз за месяц.

Таблица 4

Обобщенная характеристика уровня распространенности конфликтов в педагогическом коллективе ДОО (экспериментальная группа)

Причина конфликт:	Результат:
- трудовой процесс	48 раз
- психологические особенности	39 раз
- личностное своеобразие	18 раза
Виды конфликта:	Результат:
- межличностный конфликт	55 раз
- конфликт между личностью и группой	20 раз
Стратегия поведения:	Результат:
- компромисс/ сотрудничество	92-93 раза
- избегание	30 раз
- приспособление	5 раз
- конфронтация	0 раз
Вовлеченность:	Результат:
- легкий уровень	95 раза
Степень реальности:	Результат:
- случайный/ внезапны	88 раз
- приписанный	15 раз
- подлинный	6 раз

Сравнение результатов наблюдения за конфликтами в педагогическом коллективе экспериментальной группы позволяет сделать вывод о том, что сократилось количество конфликтов в диаде педагог-педагог в 2 раза. Несмотря на то, что конфликты в этой группе являются наиболее многочисленными.

Тенденция в распространенности причин конфликтов в педагогическом коллективе сохраняется, т.е. наиболее частыми являются конфликты по поводу трудового процесса, на втором месте по распространенности причины, связанные с психологическими особенностями участников конфликта, третье место занимают причины, связанные с личным своеобразием членов педагогического коллектива. При этом важно отметить, что не смотря на сохраняющуюся тенденцию в иерархии распространённости причин конфликтов, значительные изменения произошли в снижении их количества. Так, конфликты по поводу трудового процесса понизились в 1,6 раза; конфликты, связанные с психологическими особенностями его участников снизились меньше в 1,9 раза; причин, связанных с личным своеобразием членов педагогического коллектива стало в 2,9 раз меньше. Таким образом, мы видим, что наибольшие изменения произошли в снижении причин конфликта, связанных индивидуально-личностными особенностями конфликтующих сторон.

В распространенности видов конфликтов в педагогическом коллективе тенденция сохраняется, это значит, наиболее частыми по-прежнему являются межличностные конфликты, на втором месте по распространенности конфликта стоит конфликт между личностью и группой. При этом важно отметить, что не смотря на сохраняющуюся тенденцию в иерархии распространённости видов конфликтов, значительные изменения произошли в снижении их количества. Так, количество межличностных конфликтов стало меньше в 1,6 раза; конфликты между личностью и группой стало меньше в 2,2 раза.

Изменения произошли в используемых педагогами стратегиях поведения в конфликте. Компромисс продолжает сохранять лидерство как самая популярная у педагогов стратегия поведения. Количество случаев обращения к этой стратегии возросло с 58 до 92 за месяц, что составляет 1,5 раза. Значительно чаще педагоги стали прибегать к стратегии сотрудничества, которой на констатирующем этапе исследования выявлено

не было, на заключительном этапе эта стратегия оказалась в числе самой распространенной, разделив лидирующие позиции с компромиссом. Стратегия избегания конфликта незначительно снижалась по частоте использования педагогами с 39 раз за месяц до 30 раз за месяц. Стратегия приспособления также стала использоваться педагогами реже в 2,8 раза. Стратегия конфронтации вообще исчезла из перечня используемых педагогами стратегий поведения в конфликте.

Тенденция в распространенности легкого уровня вовлеченности в конфликт сохраняется, а именно, наиболее частыми является легкий уровень вовлеченности педагогов в конфликт. Произошел незначительный прирост в увеличении случаев конфликтов в педагогическом коллектив участниками, которых демонстрировали именно этот уровень вовлеченности с 78 случаев за месяц до 95 случаев за месяц. При этом снизилось количество случаев конфликтов в педагогическом коллектив участниками, которых демонстрировались средний и высокий уровень вовлеченности в конфликт. Наибольшие изменения произошли в снижении количества случаев конфликтов в педагогическом коллектив участниками, которых демонстрировался высокий уровень вовлеченности в конфликт.

Общая тенденция в распространенности конфликтов по степени реальности сохраняется, чаще всего в педагогическом коллективе происходят случайные конфликты. При этом было зафиксировано незначительное увеличение их количества с 75 до 88 за месяц. Количество приписанных конфликтов также снизилось с 20 случаев до 15 случаев за месяц. Наибольшие изменения произошли в снижении количества подлинных конфликтов с 21 раз до 6 раз за месяц, что составило 3,5 раза.

Сопоставление результатов анализа карт наблюдения в контрольной и экспериментальной группах на конечном этапе позволяет заключить, что контрольная группа педагогического коллектива осталась склонна к конфликтам, чего нельзя сказать об экспериментальной группе, в ней количество конфликтов уменьшилось в 1,6 раз; наиболее распространенной

причиной конфликта в обеих коллективах по-прежнему является трудовой процесс; в большинстве случаев для решения конфликта педагоги используют компромисс и/или сотрудничество; в контрольной группе все так же доминирует средняя степень вовлеченности педагогов в конфликт, а в экспериментальной группе средняя степень вовлеченности в конфликт изменилась на легкую; в обоих педагогических коллективах преобладают межличностные конфликты.

На заключительном этапе организации опытно-экспериментальной работы необходимо оценить эффективность управления конфликтами в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации. С этой целью нами вновь (как на диагностирующем этапе опытно-экспериментальной работы) применен U-критерий Манна-Уитни, использующийся для сравнения выраженности показателей в двух несвязных выборках (педагогических коллективов ДОО) [критерий ссылка].

Расчеты показали 95%-ную достоверность различий процентных долей конфликтов в педагогическом коллективе ДОО, по результатам анализа карты наблюдения. Полученные статистические и качественные выводы дают основание сделать заключение об эффективности созданных организационно-управленческих условий, способствующих предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО.

Вывод по главе 2

Анализ и обобщение данных опытно-экспериментальной работы позволили нам сделать вывод об эффективности реализации организационно-управленческих условий, способствующих предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО.

В ходе исследования было доказано, что разработка и реализация программы опытно-экспериментальной работы по каждому из выделенных организационно-управленческих условий: выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов; развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия - в течение восьми месяцев позволила снизить количество конфликтов в педагогическом коллективе и увеличить количество педагогов, использующих наиболее продуктивные стратегии поведения в конфликте.

В рамках реализации первого условия - выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов – осуществлялась работа по созданию службы восстановительной медиации. Служба восстановительной медиации представляет собой форму деятельности по проведению медиации (программы примирения участников конфликтных ситуаций), где педагог-медиатор создает необходимые условия для восстановления способности людей слышать друг друга и понимать, договариваться о приемлемых вариантах разрешения имеющихся разногласий и противоречий, возникших в результате конфликта. В создании службы восстановительной медиации мы ссылаемся на такие правовые документы, как: Конституция РФ; Гражданский кодекс РФ и законы об основных гарантиях прав ребенка РФ;

об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника процедуры медиации; об образовании в РФ и так далее.

Создание службы восстановительной медиации в ДОО осуществлялось в логике следующего разработанного нами алгоритма: разработка и принятие документов, обеспечивающих функционирование и развитие службы медиации; разработка и реализация проекта по созданию службы медиации; формирование команды службы медиации (куратора и педагогов-медиаторов) и освоение ими содержания и способов реализации программ примирения на базе службы восстановительной медиации; разработка форм для сбора информации, мониторинга и оценке деятельности службы медиации; анализ деятельности службы медиации, определение путей ее дальнейшего развития.

Для успешного существования службы восстановительной медиации нами были разработаны документы о Положении службы восстановительной медиации, Порядок и регламент деятельности службы восстановительной медиации.

В состав службы восстановительной медиации входят педагог-куратор и педагог-медиатор. Педагог-куратор восстановительной службы медиации назначается по приказу заведующей ДОО из состава педагогического коллектива. Как правило, педагогом-медиатором назначается человек заинтересованный в развитии восстановительных практик в организации и разделяющий их ценности; готовый освоить деятельность ведущего восстановительных практик и проводить восстановительные программы. Куратор службы восстановительной медиации работает в тесном взаимодействии с педагогическим коллективом образовательной организации, и в первую очередь с заместителем заведующего по учебно-воспитательной части и педагогом – психологом ДОО, который тоже входит в группу службы восстановительной медиации. Педагогом-медиатором назначается педагог-психолог ДОО и социальный педагог. Их задача состоит в организации работы службы восстановительной медиации и обеспечении

получения службой восстановительной медиации информации о конфликтах в коллективе. Педагог-медиатор обязан обладать такими методами, которые позволяют создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем.

Итогом реализации условия стало создание службы восстановительной медиации в дошкольной образовательной организации, что призвано снизить количество неконструктивных конфликтов в педагогическом коллективе, приобщить к мирному ведению переговоров и гуманным способам разрешения конфликта.

В рамках реализации второго условия - развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия – была организована работа, где основными принципами восстановительной медиации является добровольное участие в медиации и возможность в любой момент отказаться от участия в ней.

Педагог-медиатор и педагог-куратор начинают свою работу в ряде случаев: если в момент возникновения конфликтной ситуации сами участники конфликта или один из них обращаются с прямой просьбой; если кто-то из педагогического состава становится свидетелем конфликтной ситуации; если сами специалисты службы восстановительной медиации стали свидетелями конфликтной ситуации.

Выделяются пять этапов реализации службы восстановительной медиации: подготовительный, предварительные встречи, примирительные встречи, выполнение примирительного договора и профилактический этап. На каждом этапе педагог-медиатор пользуется инструментами, которые наиболее точно имеют свое функциональное назначение. К основным инструментам относятся: активное слушание, беседа, частная или индивидуальная беседа – кокус, вентиляция чувств, визуализация, карты эмоций, мозговой штурм и чек-лист хороших решений.

Итогом реализации второго условия стало внедрении различных приемов и способов примирения конфликтующих членов педагогического коллектива в деятельности службы восстановительной медиации, ориентированных на рациональное, спокойное и разумное обсуждение конфликта преимущественно его участниками в присутствии педагога-медиатора.

Таким образом, разработка и реализация программы экспериментальной работы способствовала развитию умения педагогов к всестороннему обсуждению возникшие противоречия, умению приходить к компромиссу, слышать и слушать друг друга. В процессе организации деятельности службы примирения педагогический коллектив видит примеры конструктивных способов решения конфликтов, на собственном опыте проживая и ощущая эффекты медиации, что оказывает влияние на уровень профессионального развития педагогов, их педагогического мастерства при реализации трудовых функций, а так же, учит их понимать, принимать, управлять, адекватно выражать свои эмоции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный теоретический анализ, позволяет утверждать, что конфликт – конфликт – это многогранный, обширный, всегда сложный и многоплановый социальный феномен. Конфликт — это естественное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Для описания конфликтов учеными выделяются: структура, функции, виды, факторы, причины и стратегии поведения в конфликте.

Для педагогического коллектива как особого вида трудового коллектива со своими особенностями и признаками в большем случае характерны межличностные конфликты. Причины, которые вызывают конфликты в педагогических коллективах, очень разнообразны, начиная от перекладывания на педагогов «чужих» обязанностей, заканчивая частой сменой руководства и состава самого педагогического коллектива в целом. В педагогическом коллективе конфликт представляет собой открытую форму существования противоречий интересов, которые появляются в процессе взаимодействия коллег при решении профессионально-педагогических задач. Конфликт в педагогическом коллективе может выполнять как негативные, так и позитивные функции. С целью минимизации негативных функций конфликта необходимо грамотное управление им.

Управление конфликтами в педагогическом коллективе представляет собой первичную профилактику психологической содержательной направленности, т.е. направлена на становление вида управленческой деятельности, который состоит в распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Обеспечить эффективное управление конфликтами в педагогическом коллективе может

совокупность следующих условий: выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов; развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия.

Анализ и обобщение данных опытно-экспериментальной работы позволили нам сделать вывод об эффективности реализации организационно-управленческих условий, способствующих предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе ДОО.

В ходе исследования было доказано, что разработка и реализация программы опытно-экспериментальной работы по каждому из выделенных организационно-управленческих условий: выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов; развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия - в течение восьми месяцев позволила снизить количество конфликтов в педагогическом коллективе и увеличить количество педагогов, использующих наиболее продуктивные стратегии поведения в конфликте.

В рамках реализации первого условия - выстраивание деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов – осуществлялась работа по созданию службы восстановительной медиации. Служба восстановительной медиации представляет собой форму деятельности по проведению медиации (программы примирения участников конфликтных ситуаций), где педагог-медиатор создает необходимые условия для восстановления способности людей слышать друг друга и понимать, договариваться о приемлемых вариантах разрешения имеющихся разногласий и противоречий, возникших в результате конфликта. В создании службы восстановительной медиации мы ссылаемся на такие правовые документы, как: Конституция РФ;

Гражданский кодекс РФ и законы об основных гарантиях прав ребенка РФ; об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника процедуры медиации; об образовании в РФ и так далее.

Создание службы восстановительной медиации в ДОО осуществлялось в логике следующего разработанного нами алгоритма: разработка и принятие документов, обеспечивающих функционирование и развитие службы медиации; разработка и реализация проекта по созданию службы медиации; формирование команды службы медиации (куратора и педагогов-медиаторов) и освоение ими содержания и способов реализации программ примирения на базе службы восстановительной медиации; разработка форм для сбора информации, мониторинга и оценке деятельности службы медиации; анализ деятельности службы медиации, определение путей ее дальнейшего развития.

Для успешного существования службы восстановительной медиации нами были разработаны документы о Положении службы восстановительной медиации, Порядок и регламент деятельности службы восстановительной медиации.

В состав службы восстановительной медиации входят педагог-куратор и педагог-медиатор. Педагог-куратор службы восстановительной медиации назначается приказом руководителя дошкольного образовательного учреждения из числа педагогических работников. Как правило, педагогом-медиатором назначается человек, заинтересованный в развитии восстановительных практик в организации и разделяющий их ценности; готов освоить деятельность ведущего практикующего специалиста по оздоровлению и проводить восстановительные программы. Куратор службы восстановительной медиации работает в тесном взаимодействии с педагогическим коллективом образовательной организации, и в первую очередь с заместителем начальника воспитательного отдела и педагогом-психологом ДООУ, который также входит в состав группы службы восстановительной медиации.

Педагогом-медиатором назначается педагог-психолог ДОО и социальный педагог. Их задача состоит в организации работы службы восстановительной медиации и обеспечении получения службой восстановительной медиации информации о конфликтах в коллективе. Педагог-медиатор обязан обладать такими методами, которые позволяют создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем.

Итогом реализации условия стало создание службы восстановительной медиации в дошкольной образовательной организации, что призвано снизить количество неконструктивных конфликтов в педагогическом коллективе, приобщить к мирному ведению переговоров и гуманным способам разрешения конфликта.

В рамках реализации второго условия - развитие готовности членов педагогического коллектива к всестороннему обсуждению возникших противоречий и созданию атмосферы взаимного доверия – была организована работа, где основными принципами восстановительной медиации является добровольное участие в медиации и возможность в любой момент отказаться от участия в ней.

Педагог-медиатор и педагог-куратор начинают свою работу в ряде случаев: если в момент возникновения конфликтной ситуации сами участники конфликта или один из них обращаются с прямой просьбой; если кто-то из педагогического состава становится свидетелем конфликтной ситуации; если сами специалисты службы восстановительной медиации стали свидетелями конфликтной ситуации.

Выделяются пять этапов реализации службы восстановительной медиации: подготовительный, предварительные встречи, примирительные встречи, выполнение примирительного договора и профилактический этап. На каждом этапе педагог-медиатор пользуется инструментами, которые наиболее точно имеют свое функциональное назначение. К основным инструментам относятся: активное слушание, беседа, частная или

индивидуальная беседа – кокус, вентиляция чувств, визуализация, карты эмоций, мозговой штурм и чек-лист хороших решений.

Итогом реализации второго условия стало внедрении различных приемов и способов примирения конфликтующих членов педагогического коллектива в деятельности службы восстановительной медиации, ориентированных на рациональное, спокойное и разумное обсуждение конфликта преимущественно его участниками в присутствии педагога-медиатора.

Таким образом, разработка и реализация программы экспериментальной работы способствовала развитию умения педагогов к всестороннему обсуждению возникшие противоречия, умению приходить к компромиссу, слышать и слушать друг друга. В процессе организации деятельности службы примирения педагогический коллектив видит примеры конструктивных способов решения конфликтов, на собственном опыте проживая и ощущая эффекты медиации, что оказывает влияние на уровень профессионального развития педагогов, их педагогического мастерства при реализации трудовых функций, а так же, учит их понимать, принимать, управлять, адекватно выражать свои эмоции [44, с.358].

Таким образом, можно сделать вывод, что гипотеза исследования подтвердилась. Предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации способствует комплекс организационно-управленческих условий, таких как: развитие готовности членов педагогического состав для всестороннего обсуждения возникших противоречий и построения атмосферы взаимного доверия; согласование деятельности администрации, ориентированной на распознавание, устранение или ослабление конфликтогенных факторов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: Издательство Московского университета, 1990. 240 с.
2. Амелин В.Н. Сущность, структура, типология и способы разрешения социальных конфликтов. Вестник МГУ. Серия 12. Социально-политическое исследование. 1991. №6. С. 64-74.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: междисциплинарный подход: учебное пособие. М.: 2018. 448 с.
4. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. Новосибирск, 1989. 189 с.
5. Бодалев А. А. Особенности межличностного общения как фактора возможного возникновения конфликтов // Конфликты в школьном возрасте: пути их преодоления и предупреждения. М.: Аграф, 1986. 126 с.
6. Воронин Г.Л. Конфликты в школе // Социологические исследования. 1994. С. 94-98.
7. Гусейнова Л.А. Особенности конфликтов в педагогическом коллективе // Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики: психологическая и методическая поддержка субъектов образования в современных реалиях: материалы научно-практической конференции школьников, студентов, молодых ученых. Красноярск, 20 апреля 2022г. / отв.ред. О.В. Груздева. Красноярск: Красноярск.гос.пед. ун-тим. В.П. Астафьева, 2022. С.13-14.
8. Гришина Н.В. Психология социального конфликта. СПб: Питер. 2000. 236 с.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб: Питер 2000. 464 с.
10. Гуляева, М.И. Управление конфликтами в образовательной организации // Инновационная наука. 2015. № 10-3. С. 95-97.

11. Гришина Н.В. Производственные конфликты и их регулирование М.: Наука, 2005. 350 с.
12. Гумплович Л. Основы социологии. Социология: история и современность. СПб.: Лань, 1899. 192 с.
13. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Лань, 2013. 467 с.
14. Дмитриев А.В. Конфликтология. М.: АСТ, 2014. 321 с.
15. Давыдов В.В., А.В. Запорожца, Психологический словарь, М.: Педагогика-Пресс, 1998. 440 с.
16. Дмитриев А. В. Конфликтология. М.: Просвещение. 2003. 396 с.
17. Емельянов М.С. Практикум по конфликтологии. СПб: Питер, 2009. 384 с.
18. Зиммель Г. Религия: Социально-психологический этюд / Пер. с нем. Бердоносова и О. Лямбекъ. М.: Издание М. и С. Сабашниковыхъ, 1909. 189 с.
19. Замедлина, Е. А. Конфликтология: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 141 с.
20. Козер Л. А. Функции социального конфликта / пер. с англ. О. А. Назаровой; под общ. ред. Л. Г. Ионина. М.: Идея-Пресс: Дом интеллектуальной книги, 2000. 200 с.
21. Кулапов Д.С. Виды медиации: теоретический аспект // Вестник саратовской государственной юридической академии. 2014. № 4(99). 120 с.
22. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для студ. высш. Учеб. заведений. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. 176 с.
23. Карпова Л.Г. Конфликты в педагогическом коллективе // Психология и педагогика на современном этапе. 2015. № 6. С. 22–27.
24. Клок К. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. М.: Претекст, 2013. 290 с.
25. Львовский Ю.В. Конфликтология. М.: Юнити-Дана. 2011. 544 с.
26. Левин К. Типы конфликтов. Психология личности. М.: 1982. 345 с.

27. Мещеряков Б., Зинченко В. Большой психологический словарь / Сост. И общ. Ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. 672 с.
28. Платонов К.К., Казаков В.Г., Развитие системы понятий теории психологического климата в советской психологии / Социально-психологический климат коллектива / Под ред. Е.В. Шороховой и О.И. Зотовой. М., 1979. 184 с.
29. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М.: Издательство Московского университета. 1977. С. 126-143.
30. Парнос Т. Общий обзор В Сб «Американская социология». М., 1972. 376 с.
31. Репина Т.А. Социально-психологическая характеристика группы детского сада. М.: Педагогика, 1988. 110 с.
32. Репина Т.П. Деятельность и взаимоотношения дошкольников. М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО, 1987. 309 с.
33. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. М.: АСТ, 2012. 240 с.
34. Самоукина Н.В. Психология конфликта и способы его разрешения. Л.: Наука. 2000. 178 с.
35. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Киев: Верзинин и Ко, ЛПД, 1991. 241 с.
36. Светлов В.А. Аналитика конфликта. Учебное пособие для студентов ВУЗов. СПб: «Росток», 2001. 511 с.
37. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии // Расчет U Критерий Манна-Уитни. СПб.: ООО «Речь», 2007. 350 с. URL: http://elib.usma.ru/bitstream/usma/1065/1/UMK_2018_018.pdf. (Дата обращения 21.08.2022)

38. Тренин Н.Н. Управление конфликтами: учебник. М.: Инфра-М, 2005. 196 с.
39. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика: учебник. М.: Экмос, 2006. 272 с.
40. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск. 1996. 99 с.
41. Хасан, Б.И. Между конфликтофобией и конфликтофилией /Бюллетень клуба конфликтологов. 1999. С. 42-47.
42. Чернова Г. Р., Сергеева М. В., Беляева А. А. Конфликтология. Учебное пособие для СПО. М.: Юрайт. 2019. 204 с.
43. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом. М.: Изд-во МГУ, 2005. 305 с.
44. Чуреев В.Д. Практикум по конфликтологии. СПб: Питер, 2003. 400 с.
45. Чюрняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2003. 120 с.
46. Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. М.: «Дом педагогики». 2000. 484 с.
47. Шамликашвили Ц.А. Медиация — современный метод внесудебного разрешения споров. М.: МЦУПК, 2017. 77 с.
48. Giddens Anthon. Sociology / With the participation of K. Birdsall: Per. from English. Ed. 2nd, completely revised. and additional M.: Editorial URSS, 2005. 632 p.
49. Deutsch N. The constructive and destructive processes. New Haven and London, 1973. P.13-17.
50. Dougall William. The main problems of social psychology. SPb., 1916. 256 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Карта наблюдения контрольной и экспериментальной группы
(ПРИМЕР)

КАРТА НАБЛЮДЕНИЯ (повторная по экспериментальной группе)																	
УЧАСТНИКИ КОНФЛИКТА	Причины			Виды конфликта: внешние конфликты		Стратегия поведения в конфликте					Степень реальности конфликта			Степень вовлеченно сти в конфликт			
Педагогический Коллектив																	
Руководитель образовательной организации (заведующая) – Руководитель структурного подразделения (зам. заведующей)	трудо- вой процесс	псих. особенности	личное своеобразие педагога	межличностные	между личностью и группой	избегание	приспосо- бление	конфронта- ция	сотрудниче- ство	компромисс	случайный	приписанный	смещенный	подлинный	легкая	средняя	тяжелая
Руководитель образовательной организации – администрация																	

Договор на соглашение медиации
(ПРИМЕРНЫЙ)

Между сторонами

ФИО _____

ФИО _____

и медиатором (ами)

ФИО _____

ФИО _____

1. С целью урегулирования разногласий стороны согласны на проведение медиации.
2. Стороны ознакомлены с этапами медиации и правилами поведения.

Этапы медиации

1. Согласование и разъяснение правил работы.
2. Описание сторонами конфликтной ситуации.
3. Обсуждение конфликта: интересы, чувства потребности.
4. Совместный поиск вариантов решения конфликтов.
5. Подписание соглашения оппонентами.

Права и обязанности медиатора	Права и обязанности сторон
<ul style="list-style-type: none"> • Беспристрастно относится к сторонам; • сохраняет конфиденциальность; • организует и ведет процедуру; • вмешивается в процесс, принимает решение о завершении медиации; • не критикует, не оценивает; • серьезно относится к чувствам и высказываниям сторон 	<ul style="list-style-type: none"> • Имеют равные права; • добровольно участвуют в процессе; • активно участвуют в беседе; • ищут взаимовыгодные решения и несут ответственность за результат; • не перебивают, слушают другую сторону; • не оскорбляют, не применяют физическую силу

3. Стороны согласны придерживаться установленных правил.
4. Встречи проходят в соответствии со сроками, по которым была достигнута договоренность. Время одной встречи: ____ ч.
5. Сторона, желающая прекратить медиацию, обязана за _____ дней до встречи уведомить об этом другую сторону и медиатора.

Дата _____

Сторона 1 _____ / _____ (Ф.И.О., подпись)

Сторона 2 _____ / _____ (Ф.И.О., подпись)

Медиатор _____ / _____ (Ф.И.О., подпись)

Типовой журнал
учета обращений в службу восстановительной медиации
(ПРИМЕРНЫЙ)

Начат « ___ » _____ 20__ года
_____ - _____ учебный год

ц

№	Дата и время обращения	Инициатор обращения	Участник 1 (ФИО, статус)	Участник 2 (ФИО, статус)	Результат обращения	Повторное обращение

Примирительный договор
(ПРИМЕРНЫЙ)

1. Имя, фамилия, отчество участников конфликта.

2. Мы провели встречу, на которой обсудили следующую ситуацию

_____ И
договорились, что _____

3. Проверять выполнение условий договора и уведомлять ведущих Программы Примирения об их успешном завершении будет

4. Встреча для аналитической беседы состоится (место, дата, время)

5. Возмещение ущерба (требуется, не требуется; возможно, невозможно) _____

6. Чтобы в дальнейшем подобное не повторилось, мы договорились сделать следующее

7. Мы понимаем, что копия данного договора может быть передана администрации и другим заинтересованным в решении лицам. Обсуждавшиеся на примирительной встрече, медиатор никому сообщать не будет.
8. Если это соглашение не будет выполнено, а у нас останутся проблемы, мы согласны вернуться на медиацию.

ФИО , подписи

ФИО, подпись

Письмо оппоненту
(ПРИМЕРНЫЙ)

Письмо оппоненту

Кому: _____ (получатель послания)

От: _____ (отправитель послания)

Чтобы решить возникшую между нами ситуацию

предлагаю тебе:

1. Больше делать (что?)

2. Столько же делать (что?)

3. Меньше делать (что?)

Примечание.

В этом упражнении участники фактически занимают место одной из конфликтующих сторон. Это нужно для того, чтобы они начали лучше понимать своих оппонентов и понимали, как сложно порой открыто обсудить конфликтную ситуацию.

Чек лист
(ПРИМЕРНЫЙ)

Решение: _____

Справедливое?

- В выборе решения принимают равноценное участие все конфликтующие стороны; не ущемлена ни одна из сторон.
- Обе стороны согласны с тем, что решение справедливо.

Действительно является решением?

- Проблема не отложена на потом, а действительно решена.

Адекватное?

- Дополнительных сложностей решение в себе не несет.
- Оно не ущемляет интересы других лиц, осуществимо.

Реалистичное?

- Конфликтующие стороны могут реализовать решение собственными силами, способны справиться с поставленными требованиями и не перегружены ими.

Конкретное?

- Каждый знает, что и в течение какого срока ему необходимо сделать.

Гибкое?

- Учитываются возможные изменения в будущем.

Соглашение

Конфликтующая сторона _____

Конфликтующая сторона _____

Медиатор(ы) _____

Сегодня в присутствии медиатора мы приняли решение прекратить наш конфликт. Чтобы это удалось, мы заключили следующие договоренности:

Мы принимаем условия соглашения.

Конфликтующая сторона

Конфликтующая сторона

(подпись)

(подпись)

Мы снова встречаемся с медиаторами, чтобы проверить, придерживаемся ли мы нашего соглашения.