**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИМЕНИ КОСТА ЛЕВАНОВИЧА ХЕТАГУРОВА»**

**Факультет психолого-педагогический**

**Кафедра педагогики и психологии**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

«Школьные конфликты и пути их разрешения»

**Исполнитель**:

студентка 5 курса

заочной формы обучения

направления подготовки

44.03.02 Психолого-педагогическое образование

профиль Психология образования

Козаева Заира Стасиковна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Научный руководитель**:

канд. пед. наук, доцент

Бекоева Марина Ивановна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**«Допущена к защите»**

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ д. п. н., проф. Б.А. Тахохов

Владикавказ 2018

**Содержание**

Введение …………………………………………………………………………...3

**Глава1.Теоретические основы современные конфликтных ситуаций**

1.1.Общее представление о школьных конфликтах……………………………..8

1.2.Типология школьных конфликтов……………………………………..……16

Выводы ……………………………………………………………………………33

**Глава 2.Методика разрешения конфликтных ситуаций………………………**

2.1.Переговоры и посредничество как конструктивные технологии разрешения конфликтов…………………………………………………………………………35

2.2. Методы и технологии успешного разрешения конфликтов в школе………40

Выводы …………………………………………………………………………….52

**Заключение**…………………………………………………………………………55

**Список литературы**………………………………………………………………..59

**Введение**

**Актуальность темы** «Школьные конфликты и пути их разрешения» и в теоретическом и в практическом плане в современной образовательной ситуации очень велика. Объясняется это тем, что в последние годы явно не хватает, во-первых, исследований в области психологии конфликта, во-вторых, применительно к школе очень мало работ, посвященных конфликтным ситуациям как между учениками, так и между педагогами и учениками.

На основе анализа соответствующей литературы по психологии, конфликтологии и социологии, таких авторов, как А.Г.Асмолов [2], А.А.Бодалев [3], С.Н.Волков[4] и других, мы пришли к выводу о том, что имеются определенное количество работ и публикаций, в которых раскрыты прикладные аспекты конфликтологии, однако практически мало конкретных исследований, где авторы дают какой-то анализ актуальных и глубинных причин спорных моментов, столкновений интересов или конфликтов и их последствий, влияние на жизнь той или иной организации и конкретных людей. Но надо отметить, что проблематика противоречий, ведущих к конфликтам, носит в основном прикладной характер. Разные мнения, спор и столкновение - это очень частое, можно сказать, типичная ситуация в образовательной и общественной жизни школы и каждого конкретного классного коллектива. Поэтому чтобы выработать более или менее приемлемую тактику поведения в школьных спорах, лежащих часто в основе конфликтов, нужно знать, как они возникают и как ученики и педагоги в конечном итоге приходят к консенсусу. Вообще следует подчеркнуть, что знание природы конфликтов способствует как их избеганию, профилактике, так и их быстрейшему разрешению и тем самым повышает профессиональную культуру педагогических работников, начиная от руководителей и охватывая всех учителей и других работников образовательной организации. А так как конфликты имеют выход как правило в виде коммуникации, то общение обучающихся и учителей становится более приемлемым и делает школьную жизнь культурным и спокойным, благожелательно и положительно влияющим на весь морально-психологический климат в коллективе школы

Надо отметить, что **практическое значение** работы тоже значимо, так как в настоящее время некоторым руководителям образовательных организаций и педагогам не хватает конфликтологической культуры, знаний о конфликтах и технологиях их решения. Некоторые руководители и учителя, не имея достаточных представлений о типических проявлениях конфликтов, особо не задумываясь, предпочтение отдают авторитарным, силовым технологиям и приемам и методам. Но поиск эффективных технологий разрешения любых школьных конфликтов, мирных и конструктивных методов выхода их конфликта, приводящих к ситуации «нет проигравших и нет победителей», как правило, помогает стабилизации школьной жизни, активного включения родителей и учеников, организованных в советы классов и школы в целом, попечительских советов в процесс управления образовательной организацией.

Администрации, руководство системой школьного образования идут где с охотой, а кое-где под нажимом на такие действия и общественное самоуправление в таких случаях берет на себя некоторую часть ответственности за процесс обучения и воспитания учащихся школы.

Естественно, безболезненно этот процесс происходить не может. При формировании новых структур, при делегировании властных полномочий и материальных ресурсов неизбежны некоторые недоразумения и конфликтные ситуации.

**Объект исследования** – современная общеобразовательная школа

**Предмет исследования** – конфликты в современной общеобразовательной школе.

**Цель** данной работы – рассмотреть теоретические положения современной психологии и социологии о конфликте, дать анализ типичных конфликтов школьных коллективов и на их основе и предложить некоторые пути решения этих спорных моментов.

**Задачи** работы следующие:

- выявить психологическую и организационную природу (факторы, причины и типы) конфликтов;

- определить стратегии и тактику управления спорными ситуациями, конфликтами в школьных коллективах;

- выявить конструктивные возможности переговоров и посредничества как наиболее эффективных способов управления конфликтом;

- показать роль школьных общественных организаций и на этой основе разработать методические рекомендации по регулированию и разрешению аналогичных конфликтных ситуаций.

**Методы** исследования. В данной работе использовались методы анализа документов и интервью с участниками конфликтов, изучение литературы, наблюдение, системный, логический, обобщения.

Однако специфика объекта исследования накладывала ряд ограничений на применение этих методов. Указывая сразу, что предметом данной работы являются конфликтные ситуации, возникающие в образовательных организациях, нельзя не упомянуть о том, что объект исследования – непосредственно школьные коллективы, педагогические и ученические – обладает весьма расплывчатой структурой. Зачастую, при функционировании образовательных организаций такой важный атрибут любой организации как документы, касающиеся предмета нашего исследования – конфликтов - практически плохо сохраняются. Причины этого кроются в отсутствии материальной базы (необходимой оргтехники) и отсутствии рабочих помещений, где могли бы храниться документы. Кроме того, аморфность структуры объекта исследования зачастую проявляется в том, что кроме руководителя организации невозможно выделить других ее участников, т.к. работники часто не хотят вспоминать то, что их, как им кажется, характеризует с негативной стороны. Эти факторы и определили выбор методов.

**Научная новизна и теоретическая значимость** проведенного исследования:

-на основе изучения и анализа психологической, конфликтологической и социологической литературы раскрыты теоретические аспекты конфликтов;

-обоснованы условия и факторы, способствующие возникновению конфликтов;

-раскрыты принципы, способы и технологии разрешения школьных конфликтов;

-показана эффективность таких методов, как переговоры, позитивное взаимодействие, эмпатия, компромисс, консенсус.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности использования ее материалов в образовательных организациях для разрешения и профилактики конфликтных ситуаций.

**Структура и композиционное построение** работы:

Выпускная квалификационная работа представлена двумя главами, заключением и списком литературы

**В первой главе** содержится анализ природы конфликта, спорных ситуаций, ведущих к конфликтам в современных организациях, рассматриваются структура организаций, ролевые модели и коммуникация работников, методы разрешения конфликтов, описываются стратегии поведения руководителя в этом процессе, даются понятия, относящиеся к теории переговоров, типам и структуре переговоров и условиям завершения переговорного процесса.

**Во второй главе** рассматриваются конфликты в образовательных организациях, переговоры и посредничество как методы разрешения конфликтных ситуаций, Здесь же представлен практический материал, рассматриваются типичные конкретные конфликтные ситуации разных уровней с рекомендациями по их разрешению, а также дается обзор типичных конфликтных ситуаций, возникающих в образовательных организация

**Глава 1.Теоретические основы современных конфликтных ситуаций**

**1.1.Общее представление о школьных конфликтах**

Образовательная организация (школа) - это определенная система, имеющая своей задачей обучение, воспитание и развитие подрастающего поколения, представленного в данной конкретной организации школьниками, учащимися или в соответствии с Федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации" 2012 г.[1], обучающимися и педагогическим коллективом. Вся полнота власти в пределах образовательного пространства школы сосредоточена в руках педагогического коллектива и руководства школы, которыми руководит Министерство или управление образования города или района. Школьный коллектив, решая задачи по достижению поставленных целей, на самом деле еще имеет в действительности множество сопутствующих целей. Это, в частности, личные цели педагогов и других работников и тех, кто имеет отношение к данной образовательной организации как бы опосредованно через своих детей и родственников, общественных организаций в лице попечительского совета и других. Надо отметить, что именно последние иногда имеют не меньший вес в школьной иерархии. В связи с этим можем с полным основанием сказать, что если бы образовательная организация оказалась не способной выполнять эти цели своих сотрудников, то она бы испытывала недостаток в педагогах и других работниках. Кроме того, школы побуждают подрастающих поколений поступать в ту или иную школу и находиться там до завершения учебы, Но они еще содействуют распространению определенной культуры и просвещения, стимулирования к познавательной деятельности и служат как бы эталоном мониторинга воспитанности и обученности своих питомцев. Когда с этими целями коллектив не справляется, то результативность деятельности образовательной организации подвергается сомнению.

Управление образовательной организацией включает в себя как человеческие, так и материальные ресурсы, объединенные в некое единое целое для достижения поставленных целей и решения как текущих, так и стратегических задач. При этом главную роль играют конкретные люди, призванные объединять весь коллектив и использовать целенаправленно материальные ресурсы. во главе школы стоит директор, его заместители в лице завучей и кроме того есть в школах ведущие педагоги, руководители циклов и классные руководители. Выделяется организационная структура, состоящая из суммы мероприятий, методов и технологий, которые направлены на решение ведущей цели школы. Указанные структуры можно дифференцировать по горизонтали и вертикали. Горизонтальная дифференциация различают по выполняемой работе, по производимому продукту и по потребительским группам. Вертикальная дифференциация характеризуется количеством уровней власти в организации, т.е. наблюдается разделенность управленческих функций в иерархии управления. Известно, что большое количество работников создает проблемы, связанные с управлением ими, с координацией их деятельности. Но количество работников может быть и не очень большим, тем не менее сложность решаемых задач обусловливает уровневую дифференциацию управленческих функций. Организации с большим уровнем носит название «длинные организации», а с меньшим количеством уровней – «плоскими организациями». Именно от этого зависит уровень удовлетворенности работой сотрудников.

Широта контролирования выявляется по числу подчиненных у одного руководителя: не исключено, что у руководителя низшего звена может быть по двадцать или тридцать подчиненных, в то же время у руководителя более высокого ранга – три – четыре. Такая управленческая широта влияет на профессиональную деятельность работников и морально-психологический климат в организации двумя способами: наличие многих подчиненных, как правило, ведет к слабому контролю и соответственно к снижению производственных показателей, но небольшое количество подчиненных тоже не гарантирует высокие показатели, так как мешает излишняя централизация. Известно, что каждый работник имеет ту или иную профессиональную роль. Именно роль является набором ожидаемых форм поведения на производстве . Роль – это, по сути, обязанности работника, его положение в системе организации, занимаемая должность. Роли, которые играет преподаватель школы, разные: учитель-предметник, воспитатель, методист, наставник-классный руководитель, организатор. Кроме того, педагогические работники являются самыми активными членами общества, служителями просвещения, помощниками руководителей разных рангов, организаторами народного просвещения, проводниками линии руководства соответствующего города или района и т.д. Однако основная роль педработника – это обучающая и воспитательная и в этом своем качестве он часто вступает в конфликт не только с детьми, которым может не все нравится в требованиях учителя, в его системе оценок, манере поведения, проведения урока или внеклассного мероприятия и т.д. Это один уровень конфликтов в образовательной организации. Другой уровень конфликтности заключается в межличностных отношениях педагогов и хотя это не так часто проявляется для наружного наблюдения, определенная напряженность в каждом педагогическом коллективе всегда ощущается именно в отношениях между педагогами. Причины могут быть разными, о них пишет конфликтолог Киселева П.Б.[8]. По ее мнению, почти в каждой педагогической организации всегда есть консерваторы и новаторы, т.е. те, кто считает, что школа не место для экспериментов, и отношение к ученикам должно быть строгим, требовательным, а отношения между учениками и педагогами должны быть строго иерархизированы, с подчинением школьников, верховенством учителей и т.д. Другая группа современных, открытых, демократичных, педагогов считают учеников себе равными Такое разделение учителей имеет место очень часто. Кроме того, часто в одном классе работают педагоги с разными требованиями и если у одного учителя успеваемость большинства на высоком уровне, то у другого совсем наоборот, ниже среднего. Ученики одних педагогов любят больше, чем других, выделяют тех, кто им нравится, и особо не жалуют других. Естественно на этой почве появляется ревностное отношение, недовольство мало популярных учителей, которые начинают придираться к своим более популярным у учащихся педагогам, что ведет к конфликтным ситуациям между педагогами с разными педагогическими кредо. Конфликты между педагогами появляются и по причине разного отношения к работе. Как отмечает В.А.Сластенин [14], почти всегда в каждой организации есть добросовестные, аккуратные, исполнительные, с высоким уровнем профессиональной компетентности педагоги и наравне с такими учителями немало таких, которые не очень любят свою профессию, работают спустя рукава, считают, что от них мало что зависит в воспитании и развитии учеников, что зарплата небольшая, а обязанностей много и т.д. Такой разный подход к своим обязанностям тоже зачастую ведет к конфликтам в образовательной организации.

В образовательных организациях, по мнению Немова Р.С.[7], нередко возникает ролевой конфликт, когда две или более ролей оказываются несовместимыми. Она приводит несколько различных типов такого конфликта. Первый среди них – внутриролевой, который возникает в случае несовместимости разных заданий одному и тому же члену коллектива, другой вид связан с так называемым межролевым или внутриличностным конфликтом, имеющим место в случае несовместимости разных требований к одному и тому же педагогу. Возникает и конфликт, получивший название личностно-ролевой и имеющий место в случае расхождения личных позиций исполнителя с его требованиями, обусловленными ролевыми предписаниями. В связи с этим можно согласиться с конфликтологом И.А.Шуваевым [18], указывающим на то, что высокий уровень ролевых конфликтов ведет не только к низкой удовлетворенности работников, но и к снижению производительности труда и уходу с работы недовольных таким морально-психологическим климатом в коллективе. Следует отметить, что ролевая неопределенность подразумевает не полное знание работником своей роли, своих обязанностей. В таком случае возможно, что исполнитель не знает точно круг своих обязанностей, не может понять пути достижения целей организации. По мнению И.С.Федорова, ролевой конфликт часто связан неопределенностью и в ролевом наборе и ожидания недостаточно ясны. Из двух видов конфликта – ролевого и неопределенности -надо определять, какая из них более проблемная. Часто ответ кроется в занимаемой должности исполнителя роли, например, на низших уровнях более проблемной является ролевой конфликт, а ролевая неопределенность – на высших уровнях.

И.С.Соколов отмечает, что ролевая перегрузка часто связана с расхождением ожиданий и требований со способностями исполнителя, и немаловажно в таком случае и неопределенность, нечеткость критериев, слабая обратная связь и другие. Для образовательной организации проблемы, связанные с ролевой неопределенностью и перегрузкой работников весьма серьезны и их последствия часто бывают значительными [15]..

В научной литературе [5; 8 ] указывается, что часто появлению конфликтных ситуаций в образовательных организациях способствует искаженное восприятие информации. Педагогические работники все свое рабочее время проводят в процессе взаимодействия с коллегами, руководителями и значительная часть этого времени связана с учащимися. При этом, как считает социолог Н.В.Волков [4], около 50 % всей поступающей информации воспринимается искаженно: или точная информация от отправителя не доходит до получателя, или сам отправитель ее искажает, или же получатель, воспринимая информацию, накладывает на какие-то другие ассоциации, не до конца понимает поступившую информацию. Здесь мы можем сослаться на исследование П.Б..Киселевой, считающей очень важной личную коммуникацию руководителя и подчиненных и подчиненных друг с другом[ 8 ], так как когда суживается личное общение, то ослабевают каналы взаимодействия.

Проблемы, связанные с коммуникацией, общением на разных уровнях, чрезвычайно важны для образовательных организаций. Как считает известный педагог А.В.Мудрик [10], чтобы информация доходила точно, без трансформаций до адресата, необходимы личные контакты, снимающие барьеры, недомолвки, подтексты и другие эффекты, и тогда не будет места той «фильтрации», которая довольно часто имеет место в организациях образования. Автор отмечает, что такая «фильтрация» происходит не только на пути к руководителю, но и по горизонтали и на пути вниз от руководителя.

Современные образовательные организации в основном оснащены электронной системой передачи информации, системой электронного документооборота, что значительно снижает и даже устраняет проблему искажения передачи информации, но пока ничто не может заменить личных контактов работников разного уровня, которые могут снимать психологические барьеры, развивают межличностные отношения, убирают преграды в общении и прояснят ту или иную ситуацию[ 17 ].

2. Основные причины конфликтов. Причинами конфликтов в школе могут быть совершенно разные иногда непредвиденные обстоятельства. По мнению психолога А.А.Бодалева [3], основными причинами конфликтов в любой организации, и школьные организации не исключение из этого ряда, могут быть следующие: ограниченность материальных ресурсов, которые надо делить, например, один класс укомплектован оргтехникой в достатке, а другому не досталось, в одном классном помещении установили современные доски, парты и другую мебель, в то время как в некоторых других классах все старое и т.д.

Другая причина связана с взаимосвязанностью заданий, когда, например, несколько классов должны выполнять определенную работу (уборку территории школы во время субботника), но при этом разные классы организованы по-разному, одни работали добросовестно, а другие из рук вон плохо и классный руководитель плохо их контролировал и т.д. Но так как работа была общей, а участие учеников в ней было разным и требования были разными, то налицо некое недовольство, часто ведущее к конфликту.

Часто конфликты имеет природу, обусловленную ценностями исполнителей, например, добросовестное отношение к работе как ценность педагога или отличная учеба, послушание как ценность того или иного ученика, но эти ценности не всегда разделяются коллегами или одноклассниками и таким образом не исключается возникновение конфликта. Манера поведения, стиль профессиональной деятельности того или иного педагога может раздражать некоторых из коллег. Одежда по моде может вызвать зависть, злобу, негатив, демократический стиль общения с учениками может быть принят за заигрывание со школьниками, поиск дешевого авторитета, добросовестное отношение к работе, использование инноваций в работе некоторые расценивают как каръеризм и т.д. Все эти случаи часто ведут к конфликтным ситуациям.

Конфликты могут быть и вертикальными, иными словами, между руководителями и подчиненными, директором, завучами и педагогами. Как отмечает психолог А.А.Реан [12], нередки случаи избирательного отношения руководителя к подчиненным, к одним доброжелательное, уважительное, а к другим – жесткое, строгое, за малейшую провинность, например, минутное опоздание или не вовремя сданный документ, план, отчет и др. следует разнос, наказание, а другой может и опаздывать и не принимать участия в школьных мероприятиях и ему все это сходит с рук, так как он является «любимчиком» или родственником директора или за ним кто-то стоит из начальства. Это явная конфликтная ситуация. Директор не только строг, но и груб, субъективен, что не могут принять все подчиненные, а если к тому же он некомпетентен, профессионально несостоятелен, мало над собой работает, то всегда найдутся такие педагоги, которые рано или поздно «забастуют», поднимут свой голос[11 ].

Другого рода конфликты, характерные для школьных коллективов связаны и межличностными между педагогами и учениками и через учеников с их родителями. Избирательность отношений, субъективизм педагогов, неприятие какого-либо из учеников по разным причинам, о которых пишет профессор М.М.Поташник [11]., бывают причиной конфликтов даже в самой благополучной на первый взгляд школе. Часть учеников плохо готовятся к тем или иным предметам, не очень жалуют и учителей, преподающих эти предметы, и это отзывается в отношении к ним этих учителей. По мнению М.М.Поташника, педагогам приходится выполнять множество разных дел, часто связанных с активностью учеников, нередки ситуации, когда ученики выручают своего любимого учителя, например, когда бывает открытый урок и надо подготовиться к нему, хорошо выучить задание учителя и т.д., чтобы показать высокий уровень преподавания, профессиональную компетентность своего педагога. Но если кто-либо из учащихся не подготовится, ведет себя не как следует на такого рода мероприятии, то, конечно, такой ученик не может быть особо любим учителем. Точно так же и отношения с родителями, которые бывают тоже разными, или активными, помогают классу как могут, следят за своим ребенком, или индиферентными, пассивными, мало интересующимися школой, учебой своего ребенка. Соответственно, отношение к таким школьникам и родителям бывает разное у учителя, что является причиной конфликта.

Конфликты среди учащихся возникают тоже постоянно. По мнению профессора Е.Н.Шиянова [14], в каждом классе могут быть ученики-лидеры и остальные, но лидерство часто приходится отстаивать, соперничать с другим претендентом на звание лидера класса или школы, такого рода соперничество ведет к конфликту. Кроме того, в школах нередко соперничество групп учащихся: между старшеклассниками и учениками из нижних классов, дело даже доходит до избиения, правонарушения, издевательства над более слабыми.

Как указывает Е.Н.Шиянов, такие конфликты происходят почти постоянно в каждой школе. Часто в такие конфликты включаются и родители, общественные организации.

Школьные конфликты в целом могут быть конструктивными и деструктивными, первые как бы стимулируют профессиональную отдачу руководителей, педагогов и учебно-познавательную учащихся. Так, например, когда критика направлена на совершенствование работы, не задевает чести и достоинства того или иного учителя или ученика, способствует вскрытию проблемы м предлагает пути решения той или иной проблемы, то такая конфликтная ситуации, безусловно, по мнению Шиянова, конструктивна. Однако не всякий конфликт является созидательным, чащ всего наблюдается разрушительная критика, не предлагающая никаких положительных выводов, затрагивая личное достоинство человека. Такого рода конфликт, конечно, деструктивен.

**1.2. Типология школьных конфликтов**

В соответствии с темой выпускной квалификационной работы и ее задачами, считаем необходимым охарактеризовать вообще типы конфликтов. У больших групп они имеют свои специфические особенности, например, крупная организация, в которой несколько тысяч человек. В таких организациях накопление неудовлетворенности сотрудниками существующим положением дел, накопление определенной негативной энергии, требующая своего выхода в виде протеста с целью радикального изменения существующего порядка конфликты решаются или мирным путем или происходит взрыв в виде массового неповиновения и т.д. о об этом мы не будем здесь подробно останавливаться, так как наша тема гораздо скромнее и касается конкретной образовательной организации. Поэтому мы рассмотрим те взаимосвязи людей и их поведение в профессионально-образовательном коллективе. Первое, эти связи имеют функциональный характер. Об этом пишет в частности профессор И.А.Шуваев [18]. По его мнению, эти связи могут быть как непосредственными, так и опосредованными и что важно, так принадлежность почти всех участников конфликта, педработников, учащихся или их родителей к одному производственному образовательному сообществу. Кроме того, указанные взаимосвязи чаще всего носят психологический характер и обусловлены потребностью в коммуникации, что для педагогов в рамках профессиональной деятельности весьма значимо.

Сказанное позволяет нам вслед за Р.С.Немовым [7] отметить необходимость взаимосвязей между элементами системы, в идеале имеющий согласованный характер. Поэтому мы выделим следующие типы конфликтов:

-реакция – ответ на неправильное решение руководителя, связанное с профессиональной деятельностью;

-конфликт, вызванный неудовлетворенностью отдельно взятого педагогического работника решением руководителя или коллектива;

-межличностные конфликты среди учеников, среди педагогов, педагогов и учеников и их родителей и наконец конфликт отдельно взятого работника и руководителя школы.

В реальной деятельности педагогических коллективов чаще встречаются такие конфликты, которые имеют смешанный характер. При этом, как утверждает А.А.Бодалев [3], имеющие вертикальный тип конфликта, т.е. между подчиненными и руководителями или учителями и учениками и горизонтальный характер, а именно между педагогами или учениками в целом составляют примерно одинаковую пропорцию, т.е. эти две разновидности в педагогических коллективах примерно равны.

По значению для образовательной организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Первые характеризуются такими свойствами как соблюдение этических норм поведения при всем разногласии позиций, Кроме того, сохраняются деловые отношения и как правило выслушиваются аргументы противоположной стороны. Такого рода разногласия обычно вызваны недостатками в организации и методах руководства и управления. Такого рода конфликты соре всего ведут к развитию организации, к принципиальности членов коллектива, что в конечном счете является показателем конструктивных взаимоотношений членов коллектива и как следствие к повышению результативности работы.

Деструктивный конфликт имеет другую подоплеку, а именно, обе стороны считают себя правыми и не никакие уступки не идут, или же одна из конфликтующих добивается выполнения только ее условий, не считаясь с оппонентом или оппонентами, В таком принципиальном споре или одна из сторон или обе стороны плохо считаются с интересами всего коллектива. По мнению К.Роджерса [13], такая конфликтная ситуация разрушительна для педагогического коллектива. При таком противопоставлении оппоненты часто прибегают к безнравственным методам и приемам борьбы, пытаются морально и психологически подавить соперника. Последствия такого конфликта является удовлетворения ложно понимаемого самолюбия, сохранения статуса победителя, когда на самом деле победителя не бывает при разрушительном конфликте, так как весь коллектив начинает лихорадит, снижается работоспособность сотрудников и эффективность образовательной организации.

Одним из самых сложных конфликтов является внутриличностный конфликт, который может быть как у педагога, руководителя образовательной организации, так и любого ученика. Природу данного конфликта полнее всего описал известный отечественный психолог А.А. Бадалев [3], согласно которому этот вид конфликта обычно внешне не проявляется так ярко, как другие виды конфликта, так как он выражает борьбу мотивов в сознании человека, которая сопровождается психологическим напряжением. Такой конфликт имеет место в случае, когда одному работнику предъявляются разные требования, и он сам тоже не может определиться с приоритетами. Низкие показатели как результат раздвоения сознания или внутреннего конфликта видны бывают и руководителям и сослуживцам, но личности бывает трудно определиться еще и потому, что его ценностные ориентации не совпадают с требованиями начальства.

Самым распространенным видом конфликта принято считать межличностный конфликт. Такого мнения придерживаются такие психологи, как А.А.Реан [12], И.А.Шуваев [18] и др., считающие природой такого конфликта столкновение разных мнений, школ, типов мышления, ценностей, стилей, когда

кто-то желает иметь больше того, что заслуживает, не все согласуется с его представлениями, чувствует свою беспомощность и зависть выражается в виде агрессии к более состоятельному. успешному. Желание подчинить кого-то, заставить часть коллектива или всех поступать по его сценарию, любой ценой добиться своих корыстных целей и т.д.

Между педагогическим коллективом и отдельным педагогом или небольшой группой педагогов могут возникнуть такие ситуации, когда интересы сторон расходятся. Как известно, в любой группе происходят различные явления, среди которых объединения по личным интересам, привычкам, родственным связям, по прежней дружбе и т.д. и если эти группировки вступают в конфликт с руководством или с другой группой, то налицо межгрупповой конфликт. Причиной таких споров и конфликтов выступают нечеткость обязанностей членов коллектива, игнорирование некоторыми распоряжений и положений профессиональной этики.

В научной литературе, практических рекомендациях и методических работах встречается также мнение о пользе конфликта. Об этом пишут А.Г.Асмолов[2], М.М.Поташник[11] и др. Обобщая их мнения, отметим, что конфликты подталкивают организацию, ее руководителей и отдельных сотрудников к развитию и изменению, ибо они вскрывают недостатки и противоречия, определяют и уточняют права обязанности каждого члена коллектива, содействуют сплочению группы, открытости, демократии. Но в работах указанных авторов отмечается, что при этом не должно посягаться на ведущие позиции коллектива, на ее идеологию, миссию, ценностям. Важно, что в результате конфликта открываются новые стороны людей, их профессиональных и личностных предпочтениях. Авторы указанных исследований указывают при этом, что повышение эмоционального градуса и психологической напряженности всегда идет во вред как отдельно взятой личности, так и целому коллективу, так как снижается качество образовательного и воспитательного процесса школы, увеличивается разрыв между конфликтующими сторонами.

Любой конфликт в педагогическом коллективе – это можно расценить как упущение руководителя, который вовремя не пресек конфликтную ситуацию, дал ей разрастись и вынужден что-то предпринять, так как эта ситуация может и ему навредить.

В современной психологии и методике взаимодействия людей коммуникация играет важнейшее значение, А в решении проблем, являющихся причиной конфликта, коммуникации нет альтернативы. По мнению А.А.Бодалева [3], любое общение всегда предпочтительнее, чем какие-то недомолвки, напряженное состояние людей, незнание тактики поведений своего оппонента. Общение является необходимым условием мирного существования не только отдельных людей, но и государств. При конфликте общение может являться началом консенсуса, примирения, нахождения общих точек для взаимопонимания. Но как известно, считает А.А.Бодалев, общение не бывает ради общения, а всегда преследует какую – то цель и решает определенные задачи. При конфликтной ситуации общение начинается с переговоров. Для ведения переговоров сторонам надо тщательно подготовиться, особенно это касается руководителя организации. Именно ему необходимо найти истоки конфликта, его причину,

постараться понять цели оппонентов, предвидеть реакцию на предложения со стороны оппонентов, оставить какие-то доводы, аргументы в запасе, т.е. не все выкладывать в первой же встрече. Важно понять, осознают ли участники конфликта его последствий, в чем заключается роль каждого участника и некоторые вопросы, связанные именно с данным конфликтом. Важно, таким образом, понять подоплеку спора, его цели, насколько общая цель спора является для всех заинтересованных сторон важной. А дальше выясняется, все ли участники имеют одну цель или у каждого из них, помимо общей цели, есть еще свои частные цели. Такая предварительная подготовка поможет руководителю объективно и профессионально вести себя вовремя переговоров.

Все это необходимо еще и потому, что надо искать точки сближения, вырабатывать общие взгляды. Обычно, как считает К.Роджерс [13], конфликт идет в двух плоскостях: деловом и эмоциональном и поэтому необходимо понять деловую часть конфликта, потому что именно деловая часть важнее для организации, а что касается эмоциональной части, то ее легче урегулировать, поняв профессиональную и личностную культуру оппонентов, насколько они владеют культурой сотрудничества, профессиональной и деловой этикой и речевым этикетом. Важно понять взаимоотношения оппонентов, роль лидера, если он есть и т.д.

В научной литературе, посвященной конфликтам, описывается поведение его участников. Так, некоторые не признают сам факт конфликта, хотя они в нем участвуют, т.е. избегают его публично. По мнению Р.С.Немова [7], человек задействован в конфликте, но как бы не придает ему особого значения, считает публичный разбор лишним. Но в то же время именно таким людям иногда принадлежит особая роль в конфликте, как бы исподтишка содействуют в его раздувании.

Кроме избегания, в литературе указывается на такую реакцию, как приспособление, при котором какая-то из сторон публично выражает свою неправоту и соглашается с условиями конфликтующей стороны, т.е. конфликт фактически бывает исчерпан. Но руководителю надо понять искренность таких намерений одной или обеих сторон, чтобы избежать в дальнейшем рецидивов на этой же почве. Иногда приспосабливаются обе стороны, но возможно приспособление одной из конфликтующих сторон.

В конфликте часто наблюдается конкуренция, которая, по мнению А.Г.Асмолова [2], имеет высокую степень желания и настойчивости одной или обеих сторон в заинтересованности в победе, удовлетворении их интересов, как правило, в ущерб другой конфликтующей стороне. В таких случаях они добиваются своего любой ценой, не доверяя своим оппонентам и руководителю. Как считает А.Г.Асмолов, конкуренция не обязательно ведет к разрушительному конфликту, а наоборот стимулирует деятельность, заставляет находить дополнительные резервы как в своей профессиональной подготовке, деятельности, так и в работе коллег. В современной реальности конкуренция является наиболее важной формой, стимулирующей развитие как отдельного работника, так коллектива в целом. Американский психолог Д. Уотсон пишет, что все достижения современной цивилизации достигнуты благодаря конкурентной борьбе. Важно, чтобы конкурирующие стороны сохраняли правила общежития, соблюдали общий для всей организации деловой этикет, не переходили на личности, не задевали человеческого и профессионального достоинства своего оппонента.

Приемлемой формой урегулирования конфликта является компромисс, но для того чтобы его применить нужна добрая воля конфликтующих сторон, так как они обе должны поступиться какими-то своими интересами, т.е. компромисс предполагает обоюдную уступку, иногда это может быть уступка на равных, но не исключено, что кто-то из сторон уступит больше своего оппонента. Но важно, чтобы обе стороны согласились с таким раскладом. В психологии конфликта считается установленным, что компромисс, как правило, является временной мерой и через некоторое время не исключен новый виток конфликта. Однако, как отмечает В.А.Сластенин [14], компромисс должен иметь место, если конфликтующие стороны не хотят жить в постоянном напряжении.

Наилучшей формой урегулирования любого конфликта, по мнению конфликтолога И.С Соколова [15], следует признать сотрудничество, которое дает возможность полного удовлетворения сторон, обеспечивает более или менее комфортные условия для них. Но следует при этом иметь в виду, что такой вид взаимодействия конфликтующих сторон требует большого напряжения сил от сторон, высокого уровня сознательности и понимания вредности конфликта для личности и для организации.

Следующий аспект, касающийся конфликта, заключается определении методических рекомендаций по урегулированию конфликтных ситуаций. Проанализировав работы А.Г.Асмолова [2], Е.Н.Шияноваи [14]др., мы пришли к выводу, что удовлетворительное разрешение конфликтов зависит от наличия таких составляющих, как правильное понимание природы конкретного конфликта всеми сторонами, искренность намерений, способность и готовность всех сторон к мирному урегулированию конфликтной ситуации, доверие к оппоненту и честность в своих делах и мыслях.

В литературе даются особенности стиля поведения в конфликте сторон, участников этого действия. По мнению М.М.Поташника [11], форма поведения того или иного конфликтующего зависит от его характера, занимаемой должности, ресурсов, внешней поддержке. Так, например, к конкуренции, соперничеству более склонны авторитарные, властные люди. К сотрудничеству, компмиссу способны в основном доброжелательные, культурные, высоконравственные сотрудники.

В конфликтологии определены основные формы управления конфликтами, которое понимается как направленное воздействие с целью его эффективного урегулирования. Данный процесс включает возможное появление конфликта, нейтрализацию нежелательных и стимулирование полезных для организации, завершение и подавление его, регулирование процессом, разрешение с пользой или по крайней мере не с ущербом для организации и коллектива. Как отмечает А.А Реан [12], каждый из названных видов предполагает сознательную деятельность участников конфликта. Целенаправленное управление становится возможным при условии понимания существующего конфликта, его движущих сил, активистов, сочувствующих, нейтральных и т.д. Кроме того, важно дать правильную оценку конфликту, а именно: полезный он или разрушительный.

Понимание того или иного конфликта означает общую оценку состояния дел до конфликта и в последующем, направлен он на созидание или разрушение, может принести пользу или нанесет вред общему делу. Важно по возможности

предупредить, упредить конфликт с целью его избежания или по крайней мере не допустить негативного течения конфликта. Иными словами, важно любому руководителю профессионально вмешиваться в реальный процесс образовательной деятельности того или иного работника.

Предупредить появление конфликта – значит прогнозировать его появления, но это возможно в случае досконального знания руководителем взаимоотношений в коллективе, реакции каждого работника на предлагаемые решения руководителя, выполнение людьми своих прямых обязанностей, конечно, в том случае, если эти обязанности расписаны и доведены до каждого исполнителя. Каждая образовательная организация имеет устав и выполнение работниками духа и буквы устава должно быть беспрекословным. Именно нечеткое и несвоевременное, неполное выполнение своих обязанностей работниками создает возможность находить слабые места в руководстве коллективом.

При возникновении того или иного недоразумения в коллективе, ведущего к возможному конфликту, целесообразно его погасить, не ущемляя никого.

Однако, как уже было сказано, конструктивные конфликты направлены на созидательную деятельность и их надо использовать для решения текущих и стратегических задач, мобилизации коллектива на решение актуальных направлений деятельности коллектива. А что касается деструктивных конфликтов, то их целесообразно подавлять. не давать им разгораться, правда, действуя при этом профессионально и обдуманно. Часто применяют стратегию отсрочки, это в случае, когда нет времени заняться взимоотношениями сотрудников или ситуация не до конца ясна, действующие лица и т.д. Но важно что, отсрочив на неопределенное время вопрос решения конфликта, руководитель берет время для того, чтобы разобраться до конца в природе конфликта, подумать о своих действиях, понять, кому это выгодно, что требуется для его разрешения и т.д.

Целенаправленное управление конфликтом невозможно без точного представления о тех работниках, которые задействованы, об их интересах, ожиданиях, притязаниях, целях.

В литературе, посвященной конфликтам, указывается, что для понимания того или иного конфликта важно знание таких составляющих, как наличие формальной или неформальной групп, лидера в группе, об особенностях микроклимата в организации, ценностях и предпочтениях работников, о принципах и образа действий и др. составляющих, имеющих отношение к конфликту. К психологическим факторам относятся: факторы отношений к коллегам , профессиональной деятельности, независимые, зависимые; факторы взаимоотношений: ценность этих отношений для сотрудников, длительность; факторы совместимости: личная сочетаемость, взаимное уважение, толерантность в отношениях; факторы, связанные с поведенческими нормами, основой безопасности, нарушением психологической устойчивости, обусловленным таким явлениями, как стрессовая ситуация, психологическое давление, дискомфорт и т.д.

Методика разрешения конфликтов

Разрешение конфликтны ситуаций – это всегда определенное искусство управления, так как при этом руководитель проявляет свою профессиональную компетентность, умение найти общий язык с разными людьми, имеющими и интересы разные и довольно часто собственное представление о том, что хорошо для коллектива, а что неприемлемо.

Этапы разрешения конфликтов представлены в литературе по конфликтологии и психологии. В частности, в работе А.А.Бодалева [3] указывается, что вначале следует определить проблемную точку конфликта, выяснить точки зрения на ту или иную проблему разных людей. Как отмечают специалисты, занимая определенные позиции, работники сосредотачивают свои усилия на их защиту, и им бывает далеко не все равно, как к этому относятся другие члены коллектива. Считается, что занявшего ту или иную позицию человека не просто бывает изменить его точку зрения, даже если она и ложная, направлена на разрушение и во вред самому работнику. Внешне трудно бывает установить мотивы того или иного конфликтующего человека. Считается, лучше и эффективнее примирить на основе интересов, а не позиций. Но регулирование конфликтной ситуацией не всегда сопутствует ее разрешению, так как сохраняется проблема и основные компоненты данного конкретного конфликта. Финальной точкой в деятельности по разрешению конфликта является решение проблемы спора, желательное удовлетворение всех конфликтующих сторон.

Конфликты могут разрешаться полностью или частично. В первом случае устраняется причина, основа, а во втором – лишь некоторые составляющие как бы нейтрализуются, но сам конфликт загоняется вглубь. Частичное разрешение не гарантирует от рецидива возникновения вновь казалось бы затухшего спора. Но говорить о том, что частичное разрешение конфликта - это всегда плохо, не приходится, так как конфликты малые и большие возникают постоянно и как мы уже отметили некоторые конфликты – свидетельство открытости позиций, честности работников, стремление понять суть проблемы, в конечном счете работать лучше и производительнее.

Важно разрешать конфликт, извлекать из него полезные уроки, использовать его для дальнейшего развития организации, а не загонять вглубь или подавлять авторитарно, насильственно. Но и примирение конфликтующих сторон без соответствующего анализа. извлечения уроков не является желательной методикой разрешения конфликтной ситуации.

Каждый конфликт имеет свою историю, истоки, этапы развития, тактика и стратегия участников, технологии протекания и технологии управлений и разрешения. Психологи указывают, в частности Немов Р.С.[7] и др., что любой конфликт можно охарактеризовать по соответствующей формуле: конфликтная ситуация +инцидент = конфликт. Как видно из формулы, одна конфликтная ситуация еще не создает конфликта, обязательно нужен еще какой-то инцидент, чтобы разгорелся конфликт. Отсюда следует, что конфликтные ситуации могут быть в той или иной организации постоянно, одни затухают, другие – тлеют продолжительное время, но это происходит до поры, до времени, пока не появится какой-нибудь инцидент, который становится в виде запала или искры для костра.

Разрешение конфликта тоже идет системно: психологи отмечают три этапа: первый – диагностический, второй – план разрешения и и технологии и третий этап – реализация технология и методов разрешения. В процессе первого этапа

описываются видимые причины конфликта, его интенсивность, распространенность. Результативность разрешения конфликта зависит от наличия таких условий, как опыт разрешения конфликтов разной природы и направленности, умения общаться с разными людьми, житейской и профессиональной культуры, принципов, принятых стратегий. Конечно, важно, чтобы руководитель и наиболее опытные сотрудники понимали, какие конфликты, как говорится, во благо, а какие – во вред.

При конфликтах важно выбрать такую тактику, которая бы вела к переговорам и конструктивному соперничеству. По мнению А.Г.Асмолова [2], соперничество-конкуренция в организации, если это не выходит за пределы взаимоуважения и поддержки при необходимости, являются стимулом к развитию, как личностному отдельных членов коллектива, так и всего коллектива в целом.

Наиболее желательным методом разрешения конфликта рассматривается метод переговоров. Как позитивный данный метод указывают А.Г.Асмолов, М.М.Поташник и др. В характеристике переговоров выделяются такие составляющие, как совместное обсуждение проблемы, привлечение (если это нужно) посредников. Но переговоры тоже имеют специфические особенности, заключающиеся в том, что если нет паритета в переговорах, то одна сторона, как правило, оказывает силовое давление на партнера по переговорам, желая извлечь побольше выгод из переговорного процесса. Но такого рода переговоры по сути ничего не решают, так как консенсус достигается нажимом, использованием авторитарных методов, иногда запугиванием, под страхом наказания. Для достижения истинного паритета, комфортного состояния работников переговоры должны быть созидательными, открытыми, доброжелательными, а для этого проводится предварительная работа. уточнение и согласование сторон по важнейшим позициям.

Технологии переговоров стоятся с учетом следующих положений:

-исключается эмоциональный фактор, обсуждение манеры поведения и других присущих партнерам по переговорам чертам характера, привычек и т.д.;

-обсуждение не с точки зрения позиции, а интересов, так как за каждой позицией стоят чьи-то интересы, то именно с них и надо начинать;

-выявление таких подходов, которые выгодны всем конфликтующим сторонам, в результате чего могут появиться несколько вариантов решения проблемы;

- использование объективных, нейтральных, не связанных ни с кем критериев;

В научной литературе по теме работы утверждается, что важным признается справедливость принятых на переговорах решений. К несправедливости почти все люди неравнодушны, так как самым обидным для человека является, когда кто-то его несправедливо обидел, унизил, обошел, поэтому если при устранении конфликтной ситуации должна быть максимальная справедливость для всех участников конфликта.

Разногласия устраняются и при привлечении третьей стороны, т.е. независимых посредников, такой метод применяется часто и это приносит ощутимые плоды, так как посредник бывает объективным, нейтральным и что очень важно, его выбирают обе конфликтующие стороны. Такой метод урегулирования конфликта М.М.Поташник признает наиболее плодотворным и желательным [11].

Консенсус или компромисс являются наиболее желательными способами урегулирования конфликта. Компромисс – это взаимные уступки, иногда равномерные, одинаковые, но не исключается неравенство при компромиссе, важно при этом, чтобы даже при неравенстве согласие было достигнуто. Считается, что абсолютного равенства почти никогда не бывает. А сами компромиссы, как вынужденные, так и добровольные, принимаются, как правило, как временная мера, в дальнейшем должны последовать справедливые переговоры и соглашения, желательно взаимовыгодные, не ущемляющие ничьих интересов, иначе конфликт разгорится с новой силой. Добровольный, без принуждения компромисс характеризуется тем, сто при этом основные взгляды, позиции сторон или близки или совпадают. Однако при принудительном компромиссе одна из сторон или обе как сдают свои позиции, уступают внешнему давлению или вынуждены пойти на мирные переговоры под воздействием обстоятельств или как временная мера. В исследованиях Е.Н. Шиянова и А.Г. Асмолова отмечается, что применение компромисса целесообразно в случаях не очень крупных споров, конфликтов, тем более когда мало времени на разрешение проблемы. Психология конфликтующих в таком случае проста: лучше временное перемирие, передышка, чем изнурительный, затянушийся спор. В душе они надеются, что может само собой уляжется, а если этого не случиться, то можно будет вернуть к этим вопросам чрез некоторое время.

Наряду с компромиссом для урегулирования спорных вопросов применяют консенсус, технология которого предполагает анализ социальных интересов и выражающих организаций, определение сфер близости и расхождения основных целей и ценностей конфликтующих сторон. Выискиваются общие цели и приоритетные ценности и на их основе находится точки соприкосновение и согласия. При консенсусе больше равенства членов организации, их участия в общем деле, к переговорам, конечному результату этих переговоров. Поэтому ответственность с руководителя снимается и в известной степени перекладывается на всех членах коллектива, но некоторые члены коллектива при этом могут быть не согласны, но это принципиально не меняет сути дела. Консенсуса сложнее добиться по причине частого разногласия членов одной команды, поэтому, как правило, время переговоров затягивается и он может прерываться, быть незаконченным, не для всех удобным и т.д.

Не исключается ситуация, при которой одна из сторон переводит сознательно тему на другие предметы, ссылаясь на занятость, несвоевременность спора и др. Такую тактику ухода от решения проблемы используют многие конфликтующие, начиная от принципиальных до легко податливых, для которых конфликт всегда нежелателен.

Одним из нежелательных форм конфликта является конфронтация, когда ни одна из сторон не желает идти не никакие переговоры, добивается во чтобы то ни стало своего, не считаясь с интересами других, Обычно такая сторона имеет много напившихся обид на своих оппонентов и не идет «на мировую». При всей нежелательности данного вида конфликта, психологи находят в ней и положительные моменты, среди которых активность людей, участников конфликта, постоянная готовность к любым действиям, Вслед за конфронтацией обычно следует принуждение, когда одна сторона навязывает другой выгодные для нее условия. Принуждение – это, по сути, приказное правление, диктат, авторитарность одной стороны. Но при этом начальник теряет в своем неформальном авторитете, люди перестают им восхищаться (если это имело место), терпят его и мечтают избавиться от него. Мы сейчас не имеем военную структуру, где авторитарность необходима, и в армейском быту больший авторитет имеет тот командир, который может посоветоваться с подчиненными в неформальной обстановке, бывает с ними открытым и доступным.

Конфликтолог А.А. Бодалев [3] при анализе разных конфликтов пришел к заключению, что выход из конфликтной ситуации требует рассмотрение конфликта, его анализа, причин, участников, их целей. Из общих причин возникновения конфликта он называет дефицит общения, понимания друг друга, различия в планах, целях, интересах, разность культур поведения и профессиональной этики. После досконального анализа и определения причины должно следовать определение методов коррекции и устранения причин. Перечисленные выше типы конфликтов дают возможность выбора соответствующей методики, например, или компромисса или консенсуса, подавления или принуждения, обсуждения или соглашения. А.Г.Асмолов считает, что любой конфликт имеет и положительную сторону и отрицательную, главное в конфликте, как используется его потенциал для улучшения работы организации. Кроме того, в конфликте всегда имеют место эмоции сотрудников, которых просто так избежать бывает чрезвычайно трудно, но их методично и спокойно следует подавлять фактами, конкретными примерами, Важно, как считают психологи, не стараться эмоциям противопоставлять другие эмоции, чтобы не получился накал эмоций. Только рационально – интуитивный путь, аргументация, апелляция к сознанию и убедительные факты могут убрать причины конфликтов.

Профессор М.М.Поташник для эффективного разрешения конфликта предлагает, во-первых, извлекать пользу для организации и коллектива в целом из возникшей конфликтной ситуации, во-вторых, определить проблему конфликта и стороны, вовлеченные в него, их цели, задачи и т.д. Такую последовательность решения проблемы следует придерживаться всем руководителям.

**Выводы**

Материал первой главы показывает, что часто конфликты имеет природу, обусловленную ценностями исполнителей, например, добросовестное отношение к работе как ценность педагога или отличная учеба, послушание как ценность того или иного ученика, но эти ценности не всегда разделяются коллегами или одноклассниками и таким образом не исключается возникновение конфликта. Манера поведения, стиль профессиональной деятельности того или иного педагога может раздражать некоторых из коллег. Одежда по моде может вызвать зависть, злобу, негатив, демократический стиль общения с учениками может быть принят за заигрывание со школьниками, поиск дешевого авторитета, добросовестное отношение к работе, использование инноваций в работе некоторые расценивают как каръеризм и т.д. Все эти случаи часто ведут к конфликтным ситуациям.

Конфликты могут быть и вертикальными, иными словами, между руководителями и подчиненными, директором, завучами и педагогами. Как отмечает психолог А.А.Реан, нередки случаи избирательного отношения руководителя к подчиненным, к одним доброжелательное, уважительное, а к другим – жесткое, строгое, за малейшую провинность, например, минутное

Сказанное позволяет нам сделать вывод о том, что конфликтами в организации, в том числе и образовательной, можно вполне управлять, При этом руководитель должен выбирать оптимальный вариант решения конфликтной ситуации. Зная морально-психологический климат в организации, ее руководитель обязан предвидеть возникновение конфликта и максимально использовать его на благо коллектива. Отмеченные группы конфликтов – негативные и позитивные – всегда имеют место, но важно использовать энергию и потенциал позитивных и нейтрализовать разрушающие, негативные, приносящие урон общему делу организации.

**Глава 2. Методика разрешения конфликтных ситуаций**

**2.1. Переговоры и посредничество как конструктивные технологии разрешения конфликтов**

Как упоминалось выше, руководитель должен обладать методикой решения конфликтных ситуаций, как навязанной ему, так и планомерно контролируемой. Какие из методов наиболее эффективны в современных школах? Вообще, методов решения конфликтной ситуации три: силовой метод, метод ухода от конфликта и метод переговоров. Однако практика показывает, что метод ухода от конфликта не является конструктивным методом в рамках организации и ведет к эскалации проблемы. Силовой метод также изжил себя, так как приносит в основном деструктивные последствия и не может рассматриваться в рамках данной работы как заслуживающий анализа. А вот метод переговоров, напротив, как правило, приводит к конструктивным изменениям в структуре или функционировании школы.

Переговоры – это такое взаимодействие сторон, при котором выясняются позиции оппонентов и путем последовательных компромиссов и уступок приходят к определенным результатам, устраивающим обе стороны. При выборе стратегии сотрудничества выявляются три направления взаимодействия: понятное и открытое общение, желание понять оппонента, принятие ответственного решения.

Они всегда взаимодействуют, когда основные конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно стараясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны, внося конкретные предложения по конкретным проблемам.

Интерес - это потребности, принципы, ценности, система взглядов человека, лежащие в основе его поведения и нуждающиеся в удовлетворении для справедливого, реалистичного, прочного разрешения конфликта. У всех есть основные интересы, мотивирующие поведение, которые, в свою очередь, направлены на удовлетворение потребностей, которыми являются: физиологические; потребности в безопасности; в принадлежности и любви; потребность в уважении; потребность в самореализации; познавательные потребности; эстетические потребности. Интересы - объясняют почему человек чувствует, думает и поступает определенным образом. Именно поэтому интересы не могут быть предметом переговоров. Предметом переговоров может быть относительное значение интересов личности, по крайней мере, иерархия интересов может меняться. Удовлетворение одного из интересов может существенно изменить иерархию интересов и то, что было главным, становиться второстепенным. Обычно стороны скрывают свои интересы и чтобы их проявить, необходимо провести сложную работу. Часто вскрытие интересов идет не прямым путем, а косвенным, через изложение проблемы, которую сторона хотела бы на данном этапе переговоров обсудить и решить.

Очень важно на переговорах не только вскрывать интересы другой стороны, но и четко осознавать свои. Это позволит: выделить круг проблем, которые необходимо обсудить на переговорах, и выработать пути решения этих проблем; тщательно подготовить аргументацию своих позиций, оценить их реалистичность и эффективность; спрогнозировать поведение противника; выработать стратегию и тактику ведения переговоров.

Проблема - это вопрос, который выдвинут для обсуждения в процессе переговоров и решение которого позволит удовлетворить ущемленный интерес, то есть то, что мы будем обсуждать на переговорах. Проблемы для рассмотрения должны определяться истинными интересами сторон, основываясь на интересах, которые должны быть предметом переговоров в качестве процедурных вопросов. Предложения или позиции, содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, а конфликт разрешен с учетом конкретной проблематики конфликта.

Благодаря исходной позиции оппонента, противоположная сторона информируется о существующей аргументации в пользу выносимой на переговоры позиции. Противостоящая сторона должна согласиться в принципе с предложенными мерами по урегулированию конфликта (способом удовлетворения интересов), прежде чем она сможет рассматривать конкретное предложение, касающееся проблематики переговоров. Функции выхода на исходные позиции: разработка исходного предложения при горизонтальных и вертикальных переговорах позволяет найти такие аргументы, чтобы позиция была оправдана; позволяет сообщить противостоящей стороне о законности интересов и необходимости обсуждения конкретной проблемы, а не обязательно убедить противника немедленно согласиться на предложение; позволяет показать на примерах, как интересы стороны будут отвечать интересам противостоящей стороны.

Предельная позиция - это предел максимальных уступок, то есть: наименьшее, что может принять сторона, не поступаясь собственными интересами; наибольшее, что она может уступить, не поступаясь собственными интересами. Предельная позиция помогает стороне определить, когда следует прекратить обсуждение еще до начала переговоров. Предельную позицию следует рассматривать, как существующей на данный момент, так как ее можно изменить, если будут разработаны и предложены условия, обеспечивающие удовлетворение интересов, или если новая информация потребует ее корректировки.

Цель концептуальных соглашений - избежать (по определенным причинам в данный момент) конкретности, поэтому они не только допускают, но и предполагают использование формулировок типа: искреннее стремление; приемлемые сроки; со всей возможной решимостью; приблизительно; стороны приложат все усилия; как можно скорее и т. д.

Они могут быть эффективны в тех случаях, когда для сторон более важно достичь соглашения именно сейчас, пусть даже в менее четкой и конкретной форме и не по существу (снять напряженность). В некоторых ситуациях это может способствовать дальнейшему решению проблемы.

В наше время переговоры стали фактом и способом разрешения любых конфликтов, начиная от межгосударственных и кончая между группами в одной организации. Факт переговоров, по мнению специалистов, надо расценивать как свидетельство проявления доброй воли руководителей и всех заинтересованных сторон. Раньше видели лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемым или жестким. Человек с мягким характером всегда старается избежать любого конфликта и обычно идет на уступки при возникновении спора по тому или иному вопросу.

Жесткий человек стареется победить в любом споре, так как для него любое противоборство как бы поле боя, на котором он должен победить своих соперников. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной. Но существует метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного разрешения спора, который может быть назван «принципиальными переговорами» или «переговорами по существу». Он

заключается в том, что возникшие разногласия следует разрешать исходя из их сути, по существу, а не торговаться по не имеющим отношения к конкретному делу. Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить проблему людей и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов.

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужает поле зрения переговорщиков. Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев).

Принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. Разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений. [5]

Горизонтальные переговоры, обеспечивающие определение и учет интересов отдельных членов команды, проводятся до начала переговоров с другими сторонами. Поскольку каждый член команды вносит в команду различные интересы, точки зрения, мотивации, мнения, приоритеты и т.д., для достижения консенсуса между членами команды необходимо путем переговоров разрешить противоречия внутри нее.

Процесс выработки консенсуса дает определенной чувство причастности к процессу переговоров как на индивидуальном уровне, так и на уровне команды.

Выработка консенсуса необходима для достижения внутри командного единства. Любая группа людей состоит из отдельных личностей, которые, несмотря на общие задачи и цели, отличаются манерой мышления, ценностями и устремлениями. Однако внутри группы может существовать разброс взглядов и мнений, вызывающий внутренний разлад. Существуют разные формальные и неформальные пути разрешения внутренних противоречий, зависящих от серьезности и интенсивности конфликта.

Например, председатель профсоюза может попытаться разрешить внутренний конфликт в организации посредством распоряжения или приказа. В другом случае председателю профсоюза придется передать дело на рассмотрение в исполнительный комитет профсоюза или поставить вопрос на голосование перед рядовыми членами профсоюза.

Однако на переговорах споры внутри команды необходимо разрешить таким образом, чтобы установить действительное единство, которое возможно поддерживать и сохранять в течение всего периода переговоров. Это требует обсуждения хода переговоров, откуда вытекает необходимость «переговоров внутри команды». Несмотря на полномочия одного из членов команды, принятое им авторитарное решение может вызвать неприятие у некоторых членов команды. С другой стороны, голосование может разбить команду на фракции. Жизненно важно, чтобы «за столом» все члены команды были согласны друг с другом, а если между ними и существуют разногласия, они должны быть немногочисленными и незначительными.

Так называемые «Вертикальные переговоры»- двух- или многосторонние переговоры. Они предполагают участие в переговорах тех лиц, лично участвующих в переговорах, и тех, кто хоть и не присутствует, но в силу своего авторитета и власти влияет на процесс переговоров. Вертикальные переговоры могут быть: официальными и неофициальными..

**2.2.Методы и технологии успешного разрешения конфликтов в школе**

Посредничество как эффективный способ разрешения острых разногласий и деловых споров

В процедуре посредничества задействуется независимая нейтральная третья сторона, посредник, который содействует в переговорах между сторонами в неформальной обстановке и помогает им найти приемлемое соглашение и достигнуть его. Это - добровольный процесс, который контролируется самими сторонами [12, с. 27; 15, с. 8; 18, с. 41].

В свою очередь, посредник не принимает никаких решений по поводу сторон; стороны при посредничестве принимают все решения самостоятельно. Эти решения обычно направлены на удовлетворение частных интересов сторон и, как правило, основаны на чувстве справедливости, как оно представляется каждой из сторон. Основными принципами посредничества являются: нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне) и беспричастность (не заинтересованность в выигрыше одной из сторон). Посредник не может судить и оценивать. Если это происходит - он уже не посредник, а еще одна сторона, еще один участник конфликта.

Нейтральность и беспричастность выражаются в следующем: установление основных правил, которые лягут в основу процедурных соглашений; задание тона процесса; помощь сторонам в достижении процедурных соглашений; поддержание корректных отношений между сторонами; удерживание сторон в рамках процесса; обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон.

Посредник управляет процессом: оценивает конфликт, разбивая его на отдельные проблемы и выявляя реальные интересы сторон; задает тон переговоров и помогает сторонам достигать процедурных и содержательных соглашений; отделяет содержательные моменты конфликта от эмоций сторон и дает сторонам конструктивную обратную связь; испытывает предложения сторон на реалистичность и осуществимость; расширяет ресурсы сторон; помогает сторонам искать решения, которые бы отвечали как их собственным интересам, так и интересам другой стороны; содействует сторонам в доведении соглашений до завершенности, заботясь о том, чтобы у каждой стороны сохранялось полное понимание и ответственность по отношению к заключительному соглашению.

Посредник не берет ответственность за решения, к которым придут стороны. Он только организует процесс.

Цель концептуальных соглашений - избежать (по определенным причинам в данный момент) конкретности, поэтому они не только допускают, но и предполагают использование формулировок типа: искреннее стремление; приемлемые сроки; со всей возможной решимостью; приблизительно; стороны приложат все усилия; как можно скорее и т.д. Они могут быть эффективны в тех случаях, когда для сторон более важно достичь соглашения именно сейчас, пусть даже в менее четкой и конкретной форме и не по существу (снять напряженность). В некоторых ситуациях это может способствовать дальнейшему решению проблемы.

Иногда стратегию уступок и стратегию «баш на баш» путают, однако это совершенно разные вещи. Цели этих стратегий различны. Когда предлагается или представляется действительная уступка ничего нельзя ожидать взамен. Сделать уступку - значит охотно или неохотно допустить что-либо, отказаться от чего-либо, чем-либо пожертвовать.

Предоставление уступки - неотъемлемая часть процесса переговоров и используется по разным причинам, включая: отказ от чего-либо прежде, чем его отберут; уменьшение потерь; демонстрирование силы; понимание того, что противостоящая сторона права и заслуживает уступок; демонстрирование искренности намерений; выход из тупика; стремление подтолкнуть переговоры; переход к более важным вопросам.

Уступки могут быть процедурными, предметными и психологическими. Уступки используются для достижения следующих целей: выработать компромисс; найти выход из тупика; выработать конструктивные варианты решения; найти способ "подсластить пилюлю"; добиться завершения определенного этапа.

Пути снижения сопротивления предложениям к урегулированию:

- продолжать информировать противоположную сторону;

- предвидеть возражения оппонентов против предложения и, еще до внесения предложения, ответить на эти возражения;

- внимательно и объективно выслушивать выступления противостоящей стороны. Необходимо извлекать уроки из информации, которую предоставляет противоположная сторона;

- показать с помощью документов, как предложение удовлетворит интересы другой стороны;

- убедиться, что противоположная сторона понимает все «плюсы» предложения прежде, чем перейти к описанию конкретных деталей его осуществления;

- предложить информировать отсутствующих представителей противостоящей стороны о ценности вашего предложения. Результаты переговоров, идущих на горизонтальном уровне, еще раз проговариваются при передвижении по вертикали с подробным изложением всех причин и доводов:

- не запутывать и не оказывать давление на противоположную сторону, так как процесс может без нужды приобрести конфронтационный характер;

- продемонстрировать способность «сдержать слово» в отношении предложения по урегулированию. Предоставить информацию, которая убедит противостоящую сторону в вашей способности полностью следовать соглашению.

Управлять эффективностью общения могут оба партнера, говорящий и слушающий, и каждый из них может сыграть свою роль как в повышении, так, и в понижении эффективности общения. Преодоление избегания: борьба с этим видом контрсуггестии включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

Первым из наиболее эффективных приемов привлечения внимания является прием нейтральной фразы. Суть его сводится к тому, что в начале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка, по каким-то причинам имеющая значение, смысл для всех присутствующих и поэтому привлекающая их внимание.

Вторым приемом привлечения внимания является прием завлечения, когда говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий завлекает слушающего в свои сети. В этом приеме говорящий как бы провоцирует слушающего самого применить способы концентрации внимания и потом их использует.

Еще одним важным приемом концентрация внимания является установление зрительного контакта между говорящим и слушающим. Установление зрительного контакта - прием, широко используемый в любом общении, — не только в массовом, но и в личном, интимном и т.д. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, постоянно уходя от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться.

Умение поддерживать внимание связано с осознанием тех же факторов, которые используются при привлечении внимания, но на этот раз - это борьба с тем, чтобы внимание другого отвлекалось какими-то чужими, не от нас исходящими стимулами. Внимание слушающего может быть отвлечено любым посторонним по отношению к данному взаимодействию стимулом - громким стуком в дверь, собственными размышлениями и др. Первая группа приемов поддержания внимания в сущности сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально изолироваться от них. Поэтому эту группу можно назвать приемами изоляции.

Если, с точки зрения говорящего, максимум, что он может сделать - это изолировать общение от внешних факторов, то для слушающего актуально и умение изолироваться от внутренних факторов. Чаще всего помехи выражаются в том, что собеседник, вместо того, чтобы внимательно слушать говорящего, занят подготовкой собственной реплики, обдумыванием аргументов, додумыванием предыдущей мысли собеседника или же просто ожиданием конца его речи, чтобы вступить самому. В любом из этих случаев результат один - внимание слушающего отвлекается на себя, внутрь, он что-то пропускает, и эффективность общения падает. Поэтому приемом изоляции для слушающего являются навыки собственного слушания, умения не отвлекаться на свои мысли и не терять информацию.

Еще одна группа приемов поддержания внимания - это прием навязывания ритма. Внимание человека постоянно колеблется, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время его восстанавливать, то оно неотвратимо будет ускользать, переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому отвлечению монотонное, однообразное изложение. Преодоление такого рода препятствий заключено в попытке говорящего взять в свои руки колебания внимания слушающего. Именно здесь и применяются приемы навязывания ритма. Постоянное изменение характеристик голоса и речи наиболее простой способ задать нужный ритм разговора.

Следующая группа приемов - приемы акцентировки. Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные, важные, с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т.п. Приемы акцентировки условно можно разделить на прямые и косвенные. Прямая акцентировка достигается за счет употребления различных служебных фраз, смысл которых и составляет привлечение внимания, таких, например, как прошу обратить внимание и т.д. Косвенная акцентировка указывает на то, к чему нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения за счет контраста - они организуются таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому автоматически привлекать внимание.

По критерию авторитетности человек решает вопрос о доверии к собеседнику. Если он признается неавторитетным, его воздействие не будет иметь успеха, если же авторитет есть - тогда коммуникация будет эффективной.

Обычно принято считать, что авторитетность источника информации может устанавливаться после определения таких его параметров, как надежность, компетентность, привлекательность, искренность, полномочия, объективность. Надежность источника - это собственно и есть авторитетность. Чем больше человек доверяет собеседнику, тем больше его надежность. Этот показатель складывается из компетентности и объективности, определяемой как незаинтересованность - чем меньше слушающий думает, что его хотят убедить, тем больше он доверяет говорящему.

Интересный факт, выявленный в исследованиях влияния авторитета, состоит в следующем. [30, с.93] Оказалось, что если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает его выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то и к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждения. Очевидно, что при разных целях коммуникации необходимо по-разному управлять доверием слушающего. Так, при обучении лучше иметь средний авторитет, а при агитации - высокий.

Что касается привлекательности и статуса говорящего, а также согласия, то эти характеристики позволяют определить социальное происхождение человека, определить, свой он или чужой, и, конечно же, чем более свой говорящий, тем эффективнее его влияние. Таким образом, не только внешние условия важно учитывать в поисках основ доверия слушающего к говорящему, но и то, насколько слушающий соотносит говорящего с собой, насколько считает его своим, представителем своей общности.

Для того чтобы быть правильно понятым, надо говорить внятно, разборчиво, достаточно громко, избегать скороговорки и т.д. Вполне ясно, что выполнение такого рода условий улучшает проходимость информации, оптимизирует коммуникацию. Однако, кроме перечисленных общих положений, можно указать и некоторые вполне конкретные закономерности восприятия речи другого. Такого рода закономерности выявлены в многочисленных экспериментах, посвященных изучению сравнительной эффективности в общении различных физических характеристик коммуникации - темпа и скорости речи, качества дикции и произношения и т.д.

В целом результаты подобных исследований свидетельствуют о том, что в отношении каждого фонетического параметра существуют верхний и нижний предел восприятия, определяющиеся психофизиологическими возможностями человека. Скажем, для скорости речи можно найти такую скорость (верхний предел), при которой восприятие невозможно при любых усилиях слушающего, т.к. речь говорящего сливается для него в один поток, и такую скорость (нижний предел), когда промежутки между словами становятся настолько большими, что невозможно установить между ними связь. Точно такие же пределы можно указать и для других параметров. Однако коммуникация редко проходит на пределе, обычно принципиальная возможность понимания существует. Скорость речи зависит от многих переменных. От степени знания языка; от степени знакомства с содержанием. На восприятие быстрой или медленной речи влияют: образование, принятые нормы (в разных странах говорят с различной скоростью), возраст, индивидуальные особенности.

Кроме того, для преодоления фонетического барьера необычайно важна обратная связь. В конкретном общении оптимальную скорость речи или дикцию можно установить по ходу дела, опираясь на реакцию слушателя [17].

Для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию, которая будет легче пониматься, лучше запоминаться. Существуют два основных приема структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи. Суть первого правила состоит в том, что вся предназначенная для запоминания информация в общении, будь то разговор, лекция, доклад или даже просто эффектное появление, должна быть заключена в рамку, которая как раз и задает структуру. Рамку в общении создает начало и конец разговора. В начале должны быть указаны цели, перспективы, предполагаемые результаты общения, в конце должны быть подведены итоги, показана ретроспектива и отмечена степень достижения целей.

В психологии установлен так называемый фактор ряда: начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина. Значит, соблюдая правило рамки, говорящий может быть уверен, что сама рамка запомнится, а в ней самое главное. Правильно построенная рамка позволяет организовать информацию так, чтобы структура соответствовала установкам слушающего, его представлениям.

Структурирование сообщения может осуществляться за счет применения правила цепи. Правило цепи определяет внутреннее структурирование, задавая строение общения изнутри. Применение данного правила связано с тем, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Причем качество цепи может быть различным: простое перечисление «во-первых, во-вторых:»; цепь может быть ранговой - «сначала о главном: и, наконец, менее существенное»; логической - «если это, то тогда - то-то, раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно». Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две функции. Во-первых, она позволяет улучшить запоминание, и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Преодоление логического барьера связано со знанием эффективности разных аргументов и способов аргументации. Выделяется два основных способа построения аргументации: восходящий и нисходящий. Восходящая аргументация - это такое построение последовательности аргументов, при котором их сила возрастает от начала к концу сообщения. При нисходящей аргументации, наоборот, сила аргументов убывает к концу сообщения. Необходимо подчеркнуть, что понятие «сила аргумента» - субъективное, определяющееся субъективной значимостью аргументов для данного человека или группы людей, что еще раз подтверждает роль именно непонимания - в данном случае логического.

Учет особенностей слушающего уточняет общие положения множеством поправок. В том случае, если слушающий не слишком заинтересован темой сообщения и целью говорящего является пробудить внимание слушателей, то наиболее сильный и важный аргумент следует представить в самом начале. Для людей с высокой заинтересованностью и высоким образовательным уровнем наиболее эффективна восходящая система аргументации, а для людей, не заинтересованных в том, о чем пойдет речь, и низким образовательным уровнем, - нисходящая. Таким образом, способ наилучшего построения аргументации прямо связан с восприятием логики разными людьми.

Проводились также исследования, ставившие целью выяснения того, формулировать ли в сообщении главные выводы или оставлять эту работу для слушающего. А.А.Бодалев утверждает, что людям с высокой заинтересованностью и высоким интеллектуальным уровнем эффективнее не надо подсказывать вывода - они сделают его самостоятельно, в случае же низкого уровня образования выводы необходимы. [3, с.42]

К проблеме построения логической структуры сообщения относится и исследование сравнительной эффективности односторонней и двусторонней аргументации.

Обобщая результаты исследований по аргументации, можно сказать следующее. Двусторонне аргументированное сообщение предпочтительнее и более эффективно: в образованных аудиториях; когда известно, что аудитория расходится во мнении с коммуникатором; когда есть вероятность контрпропаганды в будущем. Односторонняя аргументация лучше, когда позиции реципиента и коммуникатора сходны и в дальнейшем не предполагается контрпропаганды. Двусторонне аргументированное сообщение в группах с низким образовательным уровнем не только неэффективно, но даже вызывает отрицательные эффекты.

В общении важно уметь управлять и направлением мышления партнеров. Эффективность общения существенно зависит от того, насколько партнеры глубоко вовлечены в общение. А это последнее тесно связано с тем, насколько сознательно подходит человек к решению тех или иных вопросов, просто ли он слушает и смотрит или не только слушает, но и обдумывает то, что слышит и видит. Для повышения эффективности общения важно иметь возможность или хотя бы шанс включить и направить мышление собеседника в нужном направлении.

Один из наиболее известных приемов управления мышлением другого - это риторический вопрос. Суть его сводится к тому, что говорящий и слушающий используют вопросы, на которые они не ждут ответа, а предполагают отвечать на него сами. Именно с вопроса начинается думанье, вопрос - пусковая точка мыслительного процесса, и, задавая риторический вопрос, говорящий так или иначе надеется включить мышление собеседника и направить его в нужное русло.

Для того, чтобы быть понятым собеседником, надо по возможности учитывать логику партнера. Для этого необходимо примерно представлять себе позиции, а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности.

Понимание партнера, адекватное представление о его точке зрения, целях, индивидуальных особенностях - главное условие для преодоления всех без исключения барьеров, т.к. чем больше говорящий считается с особенностями слушающего, тем более успешной будет коммуникация.

Выделяют четыре вида активных ответных реакций в общении, обеспечивающих рефлексивное слушание: выяснение; перефразирование; отражение чувств; резюмирование. [10,с.39] Выяснение представляет собой просто обращение к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и т.д. Перефразирование - это переформулировка того, что сообщают своими словами также с целью проверки понимания или же с целью направления разговора в нужную сторону (т.к. перефразирование может затрагивать не все сообщение, а только его часть). Резюмирование - это подытоживание основных идей и чувств говорящего.

Необходимым фундаментом для повышения эффективности общения со стороны слушающего является его желание слушать и слышать, которое, в свою очередь, сильно зависит от того, какой видится ему ситуация общения. Слушающий, следовательно, действительно может ощутимо повлиять на эффективность коммуникации - либо увеличить, либо уменьшить ее. Причем для него, так же как и для говорящего, важно знание о барьерах - своих и партнера.

Соглашение о разрешении конфликта представляет собой обязательства - равноправные, законные, практичные, удовлетворяющие интересы, прочные обязательства, с которыми согласны все конфликтующие стороны и которые выработаны в результате успешных переговоров с позиции сотрудничества. Эти соглашения могут принимать различную форму и обозначаться различными терминами. Переговоры с позиции сотрудничества - это попытка выработать определенный набор обязательств.

Для того, чтобы соглашение по урегулированию было эффективным, точным и прочным, необходимо следующее: соглашение должно быть абсолютно точным (воспринималось однозначно обеими сторонами) и конкретным; оно должно быть написано тем языком, который понятен обеим сторонам; оно должно быть конкретным в отношении имен, сроков, сумм; соглашение должно быть реалистичным и действительно удовлетворяющим интересы обеих сторон; соглашение должно быть написано так, чтобы формулировки были нейтральными, не оскорбляли ничьего достоинства; уточнить санкции или права, которые получит другая сторона в случае нарушения одной из сторон соглашения; указать, каким образом будут разрешаться вопросы, которые могут возникнуть в будущем.

Как для переговоров, так и для опосредованных переговоров очень важно, чтобы договор об урегулировании давал процедурное, содержательное и психологическое удовлетворение. Высокая степень неудовлетворенности одного или нескольких участников по одному или всем трем выше перечисленным направлениям ведет к продолжению конфликта после его формального завершения, то есть после конфликта. Поэтому послеконфликт представляет собой негативное поведение как результат осознанной или подсознательной остаточной неудовлетворенности (процедурой, по существу, психологической), возникающей, когда конфликт считается разрешенным, в то время, как он разрешен не был, был разрешен несправедливо, либо был разрешен таким образом, что это негативно повлияло на того, кто не был первоначально его участником.

**Выводы**

В качестве выводов отметим, что наиболее эффективным способом разрешения конфликтов являются переговоры. Конструктивные возможности переговоров и посредничества крайне высоки. Одним из существенных плюсов данного метода является то, что его применение возможно как при вертикальных конфликтах («вертикальные переговоры»: начальник - группа работников; трудовой коллектив - администрация предприятия), так и при горизонтальных («горизонтальные переговоры»: начальник отдела - начальник отдела; группа работников - группа работников). В случае особой остроты конфликтной ситуации или невозможности провести переговоры своими силами как дополнение к методу переговоров используется технология посредничества. В процедуре посредничества задействуется независимая нейтральная третья сторона, посредник, который содействует в переговорах между сторонами в неформальной обстановке и помогает им найти приемлемое соглашение и достигнуть его. Основными принципами посредничества являются: нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне) и беспристрастность (не заинтересованность в выигрыше одной из сторон). Посредник не берет ответственность за решения, к которым придут стороны, его функция - организация процесса переговоров.

Однако есть и дисфункциональные последствия переговорного процесса. Метод переговоров эффективен в рамках определенного коридора, выходя за который переговорный процесс теряет свою эффективность как метод разрешения конфликта и становится способом поддержания конфликтной ситуации. У переговоров есть своя сфера позитивного действия, но они не всегда являются оптимальным способом разрешения конфликта. Затягивание переговоров, выигрыш времени для концентрации ресурсов, маскировка переговорами деструктивных действий, дезинформация оппонента на переговорах - это негативные моменты переговорного процесса. Следовательно, можно заключить, что эффективная стратегия переговоров - это, прежде всего, стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов и умение их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. В реальной жизни руководителям различного ранга зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом.

**Заключение**

Современные образовательные организации решают важнейшие задачи развития общества, государства и целых народов, ведь от того, как организован образовательно-воспитательный процесс в школе, каковы содержание, методы и технологии обучения и воспитания зависит не только текущее состояние народа, но и его будущее, т.е. состояние экономики, культуры, окружающей среды и многих сфер, где будут трудиться современные школьники. В школах в основном работают педагоги – женщины, отличающиеся, как известно, своей эмоциональностью, довольно часто несдержанностью, ведущими иногда к конфликтным ситуациям, Но конфликты возникают не только на почве эмоциональных разногласий, довольно часто и по существу того или иного решения руководителя, распределения определенных преимуществ, например, материальных. Часты межличностные и внутриличностные конфликты, межгрупповые, конфликты с психологической несовместимостью и педагогов и учащихся и педагогов и другие. Происходящие изменения в обществе тоже накладывают свой отпечаток на деятельность образовательных организаций, распределение ролей, коммуникативный процесс между педагогами и учениками, родителями и другими заинтересованными сторонами.

В работы мы отметили, что причинами возникновения конфликтных ситуаций, как правило, являются ограниченность материальных ресурсов, связанность заданий, различия в целях, средствах достижения результатов, разные манеры профессионального и личного поведения сотрудников, различия в ценностных ориентациях, разный уровень мотивации педагогических работников и обучающихся.

Конфликты делятся на вертикальные и горизонтальные. В школьных условиях горизонтальные – это конфликтные ситуации между собой учащихся и педагогов, а вертикальные, связаны с конфликтом между учениками и отдельным или несколькими педагогами, или между директором школы и педагогом или группой педагогов, иногда и родителями.

Надо отметить, что последствия конфликтов также могут быть разными: они иногда приводят к улучшению деятельности школы или отдельного ее звена, в таком случае мы говорим о позитивном конфликте. Однако такой исход не всегда бывает в реальной жизни, чаще всего в школах встречается деструктивные конфликты, которые ведут к понижению уровня образовательного процесса в школе.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Наиболее рациональной и оптимальной по результатам является линия на сотрудничество. Для этого руководитель должен выбрать с точки зрения приемлемого для всех сторон оптимальный баланс с учетом интересов всех участников этого конфликта. Надо сказать, что чаще всего, по мнению психолога А.Реана, у того или иного руководителя всегда есть шанс предвидеть начало конфликтной ситуации и без промедления вмешаться, внести свои коррективы и вывести эту ситуацию к оптимальному завершению. Что советуют в такой ситуации руководителю психологи и социологи? Прежде всего, быть заинтересованным в мирном разрешении конфликта, и для этого важно стоять над схваткой, над частными интересами участников и руководствоваться только интересами коллектива, Далее М.М.Поташник рекомендует сделать полный анализ ситуации, понять ее сильные, позитивные и слабые, разрушительные стороны, работать максимально осторожно, в основном индивидуально. Надо всегда помнить, что к конфликту могут вести противоречия, конфликт интересов, создающие проблему, которую надо решать. При этом позиция воздержания иногда себя оправдывает, не исключается, что само собой уляжется, стороны поймут свои ошибки и успокоятся.

Наиболее эффективным способом разрешения конфликтов являются переговоры. Конструктивные возможности переговоров и посредничества крайне высоки. Одним из существенных плюсов данного метода является то, что его применение возможно как при вертикальных конфликтах («вертикальные переговоры»: начальник - группа работников; трудовой коллектив - администрация школы), так и при горизонтальных («горизонтальные переговоры»: завуч - завуч; группа педагогов - группа педагогов). В случае особой остроты конфликтной ситуации или невозможности провести переговоры своими силами как дополнение к методу переговоров используется технология посредничества. В процедуре посредничества задействуется независимая нейтральная третья сторона, посредник, который содействует в переговорах между сторонами в неформальной обстановке и помогает им найти приемлемое соглашение и достигнуть его. Основными принципами посредничества являются: нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне) и беспристрастность (не заинтересованность в выигрыше одной из сторон). Посредник не берет ответственность за решения, к которым придут стороны, его функция - организация процесса переговоров.

Однако есть и дисфункциональные последствия переговорного процесса. Метод переговоров эффективен в рамках определенного коридора, выходя за который переговорный процесс теряет свою эффективность как метод разрешения конфликта и становится способом поддержания конфликтной ситуации. У переговоров есть своя сфера позитивного действия, но они не всегда являются оптимальным способом разрешения конфликта. Затягивание переговоров, выигрыш времени для концентрации ресурсов, маскировка переговорами деструктивных действий, дезинформация оппонента на переговорах - это негативные моменты переговорного процесса. Эффективная стратегия переговоров - это, прежде всего, стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов и умение их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. В реальной жизни руководителям школ зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом. Особенно четко это видно на примерах деятельности общеобразовательных школ. Следовательно, на этой основе возможно разработать методические рекомендации по регулированию и разрешению аналогичных конфликтных ситуаций.

Список литературы

1.Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» М.:Педагогика, 2012 г

2.Асмолов А.Г. Психология личности в организации. М.: Сфера, 2013. 210 с.

3.Бодалев А.А.Психология общения. М. – Воронеж, 2014, 327 с.

4.Волков Н.В. Социология. Учебник для вузов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 287 с. 5

5.Коджаспирова Г. М. Педагогика: учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 719 с.

6.Мандель Б.Р. Возрастная психология. М.: Академия,2015

7.Немов Р. С. Психология. М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2016. — 639 с.

8.Киселев П.Б. Будущее школьной психодиагностики //Информатика и образование. 2012. – № 6., С 42-44. Режим доступа: http://ebiblioteka.ru/browse/doc/27645902

9.Кокшарова О.Н.Родительское собрание на тему «Детская агрессии» //Начальная школа. – 2010. - № 6. – С.29- 32 - 3 экз.

10.Мудрик А.В. О психологии общения в школе. М.: Педагогика, 2013, 253 с.

11.Поташник М.М.Инновационные процессы в современной школе. М.: Педагогика, 2009, 311 с.

12.Реан А.А. Организационные и психологические аспекты климата в организации. М., 2011, 267 с.

13.Роджерс К.Психология больших и малых групп. М.: Иностранная литература. 2009. 319 с.

14.Сластенин В.А., Шиянов Е.Н. Педагогика. М.: Просвещение, 2015, 341 с.

15.Соколов И.С. Конфликтология. Учебное пособие для вузов. Минск, 2012, 311 с.

16.Трегубова И.С. О коммуникативной компетентности педагога. СПб., 2011. 179 с.

17.Шуваев И.А. Особенности морально-психологического климата в организации. Екатеринбург, 2014, 176 с.