

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление конфликтами в организации сферы образования (на примере
Профессионально - педагогического колледжа ФГБОУ ВО «СГТУ имени
Гагарина Ю.А.»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 571 группы
направления 38.03.02
профиль «Менеджмент»
экономического факультета
Белоголовцевой Алены Алексеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент _____ Л.Н. Леванова
дата, подпись

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент _____ Л.И. Дорофеева
дата, подпись

Саратов 2020

Введение. Когда появились первые человеческие сообщества, конфликты начали преобразовываться в повседневные явления и долгое время не были хорошо изучены. Однако, гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, менялись и конфликты. Не оставалось неизменным и отношение к ним общественной мысли. Античная эпоха оставила нам подробное описание войн и первые оценки конфликтов похожего рода. В Средние века и в Новое время были опробованы попытки понять сущность этого явления. Целая группа мыслителей-гуманистов высказывала свои мысли о конфликтах, их негативной роли в развитии человечества, об устранении войны из жизни общества и установлении вечного мира.

В организациях конфликты могут иметь как конструктивные, так и деструктивные начала. Многое будет зависеть от того, как конфликтом будут управлять. Разрушительные последствия могут возникать, когда конфликт очень мал и очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незаметным и не находит своего целесообразного разрешения. Конфликт не находит силы, чтобы побудить в участниках провести необходимые изменения. Поэтому изменения остаются и они влияют на неэффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Решения участников конфликта принимаются в условиях искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой.

Актуальность данной темы заключается в том, что в настоящее время руководителям организаций сферы образования не хватает умения владения управлениями конфликтами в организациях. Многие руководители организаций предпочитают решать возникшие конфликты силовыми методами, а не мирными методами. Управление конфликтами является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители организаций сферы образования тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтными

ситуациями, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить. Разрешение конфликта невозможно без адекватности восприятия людьми происходящего, открытости их отношений и наличия атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Целью данной работы является изучение основ управления конфликтами в организации сферы образования и направления совершенствования управления конфликтами.

Задачи данной работы заключаются в:

1. Изучить теоретические аспекты управления конфликтами в организации;
2. Провести анализ управления конфликтами в организации сферы образования на примере Профессионально-педагогического колледжа СГТУ имени Гагарина Ю.А.;
3. Выявить направления совершенствования управления конфликтами в организации сферы образования на примере Профессионально-педагогического колледжа СГТУ имени Гагарина Ю.А.;
4. Выписать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в организации сферы образования;
5. Произвести оценку эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию конфликтов в организации сферы образования.

Основная часть. Конфликтные ситуации могут возникать в процессе взаимодействия личностей и свойственны всем сферам жизнедеятельности человека. Современная наука рассматривает конфликты как неизменное явление общественной жизни, вытекающее из свойств человеческих качеств. Поскольку возникновение конфликтных ситуаций является большей частью человеческих отношений, то можно сказать, что существуют они столько же времени, сколько насчитывает история человечества.

Ученые, рассматривая конфликт с различной точки зрения, неоднозначно трактуют данное понятие. В таблице 1 приведены определения понятия в

современных социологических и психологических исследованиях по проблеме конфликтов.

Таблица 1 - Определения понятия «конфликт»

№ п/п	Автор	Содержания понятия «конфликт»
1.	Анцупов А. Я. [1, с. 81].	Наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, и обычно сопровождающийся негативными эмоциями
2.	Бабосов Е. М. [3, с. 55].	Предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в многообразных формах борьбы между индивидами и различными социальными общностями, направленной на достижение экономических, социальных, политических, духовных интересов и целей, нейтрализацию или устранение действительного или мнимого соперника и не позволяющей ему добиться реализации его интересов
3.	Вишнякова Н. Ф. [8, с. 49].	Возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми эмоциональными переживаниями
4.	Дмитриев А. В. [11, с. 74].	Вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны
5.	Запрудский Ю. Г. [13, с. 52].	Явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству
6.	Здравосмыслов А. Г. [14, с.47].	Важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями
7.	Светлов В. А. [19, с. 55].	Насильственное межличностное противоборство, связанное с сознательным ущемлением нравственного достоинства и потребностей партнера
8.	Царский В. А. [21, с.125]	Взаимодействие деловых людей, в основе которого лежат различного рода реальные и иллюзорные (придуманные) объективные или субъективные, в разной степени осознанные противоречия между людьми. Очень часто попытки их разрешения сопровождаются проявлениями различных эмоций.

Из всего вышеперечисленного можно выделить одно наиболее широко применяемое определение управления конфликтами. Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Это и переводит его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов в целях достижения желаемых результатов.

Причины возникновения конфликтов в образовательном учреждении разнообразны. Иногда можно увидеть сразу несколько причин возникновения конфликтов. Например, старт конфликта вызвала одна причина, а затяжной характер ему придали другие. Педагог в своей профессиональной деятельности строит межличностные отношения не только с детьми, но и взрослыми (коллеги, администрация, директор).

Но, вернемся к началу. Причины конфликтов - это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия. Причины возникновения конфликтов в организации можно разделить на четыре группы факторов:

1. Объективные
2. Личностные
3. Социально-психологические
4. Организационно-управленческие

Рассмотрим возникновения самых распространённых конфликтов в организации, межличностные. Причины возникновения межличностных конфликтов в организации:

1. Дележ общего объекта притязаний;
2. Отсутствие интересного дела, перспектив;
3. Предметно-деловые разногласия;
4. Расхождение норм общения и поведения;
5. Относительная психологическая несовместимость людей.

Для педагогов наиболее психологическую нагрузку составляет возможность личной и профессиональной самореализации и удовлетворенность стилем преподавания администрацией учебного заведения. Одной из причин неудовлетворенности администрацией образовательного учреждения стилем преподавания педагога является нехватка опыта. При достаточно большом опыте преподавательской деятельности, у многих из педагогов отсутствует практический опыт. Как показывают исследования Р. Х.Шакурова, директора образовательных учреждений отмечают, что у них складываются дружественные отношения с членами педагогических коллективов. Педагоги же в свою очередь отмечают, что эти взаимоотношения носят лишь формальный характер. Такая асимметрия в ответах (37,9% и 73,4 %) позволяет предполагать, что многие директора образовательных учреждений не имеют представления о реально сложившихся взаимоотношениях между ними и педагогическими коллективами.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению причин, создавших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. По мнению В.Е. Щербак [24, с. 140], управление конфликтом - это способность администрации образовательного учреждения увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Конфликт в образовательном учреждении практически всегда виден, так как имеет определенные внешние проявления:

- Высокий уровень напряженности в коллективе;
- Снижение работоспособности;
- Ухудшение производственных и финансовых показателей;

Для выявления самых распространённых причин возникновения конфликтных ситуаций в Профессионально-педагогическом колледже Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А. мы решили провести анкетирование среди студентов и педагогов. Для проведения были выбраны случайным образом 20 человек педагогов и 20

человек студентов разного возраста. Результаты данного анкетирования представлены в таблице 2,3.

Чтобы урегулировать возникшие конфликты между педагогами и студентами, мы подготовили некоторые правила, которые по возможности следует придерживаться. Эти правила были разработаны на основе проведенного анализа в виде анкетирования педагогов и студентов.

Таблица 2 – Результаты проведения анкетирования педагогов

Вопрос	Ответы
1. Ваше отношение к конфликтам? Позитивное Нейтральное Негативное	15 человек – Нейтральное 5 человек – Негативное
2. Существуют ли конфликты в вашем коллективе? Да Нет Не знаю	16 человек – Да 4 человека – Не знаю
3. Какие из следующих суждений, по вашему мнению, точно характеризуют обстановку в вашем колледже? Спокойная, не рабочая Спокойная, рабочая. Напряженная, рабочая. Напряженная, конфликтная	13 человек – Спокойная, рабочая 7 человек – Напряженная, рабочая
4. Часто ли вам приходится участвовать в конфликтах в колледже? Несколько раз в год. Не чаще 1 раза в год. Никогда.	16 человек – Несколько раз в год 4 человека - Никогда
5. Что, по вашему мнению, является самой распространенной причиной возникновения конфликтов между педагогом и студентом? Несправедливая оценка. Неуважительное отношение педагога к студенту Вызывающее поведение студента Педагог плохо знает свой предмет. Забывчивость, невнимательность педагога Халатность, не исполнительность, необязательность студента Педагог непонятно излагает учебный материал. Педагог предъявляет завышенные, необоснованные требования к знаниям студента.	3 человека – Несправедливая оценка 5 человек – Вызывающее поведение студента 5 человек - Незнание студентом учебного материала, нежелание учиться 7 человек - Нарушения учебной дисциплины студентом, опоздания, пропуски занятий

<p>Требование студентом более высокой оценки. Педагог перегружает заданиями для самостоятельной работы. Нарушения учебной дисциплины студентом, опоздания, пропуски занятий Незнание студентом учебного материала, нежелание учиться</p>	
<p>6. Кто чаще всего участвует в конфликтах? Если необходимо, выберите несколько вариантов. Студент(ка) Педагог Группа студентов (укажите число) Группа учителей (укажите число) Родители Представители администрации</p>	<p>20 человек – Студент, педагог, представители администрации</p>
<p>7. Как долго длятся конфликты? Несколько дней Несколько недель Несколько месяцев Другое</p>	<p>17 человек – Несколько дней 3 человека – Около недели</p>
<p>8. Если конфликт был преодолен, что этому способствовало? Уступка одной из сторон Вмешательство третьего лица (укажите кого) Обсуждение проблемы и достижение сторонами взаимного согласия</p>	<p>20 человек – Уступка одной из сторон</p>
<p>9. Если конфликт не был преодолен, что этому способствовало? Жесткость позиции одной из сторон Обе стороны ушли от разделения конфликта Непримиримость обеих сторон</p>	<p>9 человек - Непримириемость обеих сторон 11 человек - Обе стороны ушли от разделения конфликта</p>
<p>10. Укажите положительные последствия конфликта. Расширение информации о себе и других Найдены новые пути решения проблемы Улучшился психологический климат</p>	<p>19 человек - Расширение информации о себе и других 1 человек - Улучшился психологический климат</p>
<p>11. Как вы обычно ведете себя в конфликтной ситуации? Отстаиваю свои интересы любыми способами Стремлюсь найти взаимоприемлемое решение Сглаживаю «острые углы», если надо, могу уступить Стремлюсь во что бы то ни стало уйти от конфликта Ничего не предпринимаю, итак все устроится</p>	<p>8 человек - Отстаиваю свои интересы любыми способами 9 человек - Сглаживаю «острые углы», если надо, могу уступить 3 человека - Стремлюсь во что бы то ни стало уйти от конфликта</p>

<p>12. Можно ли сказать, что в колледже создаются условия для того, чтобы... Научить вас тому, как вести себя в конфликте Убедить вас не решать спорные вопросы силой Всегда учитывать интересы других</p>	<p>20 человек – Условия не создаются</p>
<p>13. Какие на ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и педагогами? Нарушение педагогами трудовой дисциплины Игнорирование педагогами замечаний администрации Неудовлетворенность взаимодействия между сторонами Нарушение этики общения Неспособность одной из сторон принять адекватное решение У администрации слишком высокие требования к коллективу Ошибки в подборе и расстановке в кадрах Ошибки в организации контроля, просчеты в планировании</p>	<p>6 человек - Неудовлетворенность взаимодействия между сторонами 3 человека - Нарушение этики общения 3 человека - У администрации слишком высокие требования к коллективу 8 человек - Нарушение этики общения</p>
<p>14. Какие на ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом? Невыполнение работы одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом Несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами и нарушение этики общения</p>	<p>16 человек - Несовпадение взглядов педагогов на одну и ту же проблему 4 человека - Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами и нарушение этики общения</p>
<p>15. Какие на ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и родителями? Невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка Недовольство родителей результатами обученности ребенка Недовольство родителей деятельностью педагога по разрешению конфликтов в коллективе Нарушение этики общения</p>	<p>17 человек - Невыполнение родителями своих обязанностей по воспитанию ребенка 3 человека - Недовольство родителей результатами обученности ребенка</p>

Из вышеперечисленного можно выявить результаты, что конфликты в колледже случаются довольно часто, длятся от нескольких дней до недели и разрешаются только путем уступа педагога. Когда случаются неразрешенные конфликты, то педагоги решают вовсе уходить от разрешения конфликтов, при этом психологический климат остается напряженным.

Данные анкетирования студентов представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты проведения анкетирования студентов

1. Ваше отношение к конфликтам? Позитивное Нейтральное Негативное	18 человек – Негативное 2 человека - Нейтральное
2. Существуют ли конфликты в вашем коллективе? Да Нет Не знаю	20 человек - Да
3. Какие из следующих суждений, по вашему мнению, точно характеризуют обстановку в вашем колледже? Спокойная, не рабочая Спокойная, рабочая. Напряженная, рабочая. Напряженная, конфликтная	16 человек – Спокойная, рабочая 4 человека – Напряженная, рабочая
4. Часто ли вам приходится участвовать в конфликтах в колледже? Несколько раз в год. Не чаще 1 раза в год. Никогда	20 человек – Несколько раз в год
5. Считаешь ли ты себя защищенным в стенах колледжа? Да Нет	20 человек - Нет
6. Можно ли в жизни всегда избегать конфликтов? Да Нет	9 человек – Да 11 человек - Нет
7. Умешь ли ты справляться конфликтами? Да Нет	18 человек – Да 2 человека - Нет
8. Знаете ли вы, что в конфликтных ситуациях стоит обращаться к психологу? Да Нет	20 человек - Нет
9. Кому тебе проще рассказать о конфликте? Другу	16 человек - Другу 4 человека - Родителям

Родителям Другим родственникам Классному руководителю	
10. От кого по твоему мнению больше всего идет агрессия? Со стороны педагогов Со стороны одногруппников	12 человек – Со стороны педагогов 8 человека – Со стороны одногруппников
11. Кого больше всего ты боишься вовлекать в свои конфликты? Директора колледжа Заместителя директора Классного руководителя Старшекурсников Одногруппников Родителей	17 человек - Родителей 3 человека – Классного руководителя
12. Кто, как правило, чаще всего помогает тебе разрешить конфликтную ситуацию? Директор колледжа Заместитель директора Классный руководитель Старшекурсник Одногруппник Родители	6 человек – Одногруппник 6 человек – Старшекурсник 7 человека – Родители 1 человек – Классный руководитель
13. Каждое утро ты идешь в колледж с хорошим настроением? Да Нет	9 человек – Да 11 человек - Нет
14. Много ли конфликтов возникает вокруг тебя в колледже? Да Нет	20 человек - Да
15. Много ли конфликтов возникает у тебя дома? Да Нет	15 человек – Нет 5 человек - Да
16. Считаешь ли ты себя способным самостоятельно справиться с конфликтной ситуацией? Да Нет	20 человек - Да

Из вышеприведенной таблицы можно сделать вывод, что конфликты у студентов происходят очень часто. Студенты чувствуют себя незащищенными и самостоятельно справиться с конфликтными ситуациями не могут. Психологический климат довольно напряжен.

На основе проведенного анализа в виде анкетирования педагогов и студентов, можно сделать вывод, что самые распространенные конфликты

возникают между педагогом и студентом. Распространенные причины возникновения данного конфликта, выявленные в профессионально-педагогическом колледже Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А.:

1. Безответственность педагога за педагогически правильное разрешение проблемных ситуаций: ведь колледж — модель общества, где студенты усваивают нормы отношений между людьми;

2. Участники конфликтов в основном имеют разный социальный статус (педагог — студент), чем и определяется их поведение в конфликте;

3. Разница в жизненном опыте участников, даже студентов, порождает разную степень ответственности за ошибки при разрешении конфликтов;

4. Различное понимание событий и их причин (конфликт «глазами педагога» и «глазами студента» видится по-разному), поэтому педагогу не всегда легко понять глубину переживаний подростка, а студенту — справиться с эмоциями, подчинить их разуму;

5. Присутствие других студентов делает их из свидетелей участниками, а конфликт приобретает воспитательный смысл и для них; об этом всегда приходится помнить педагогу;

6. Профессиональная позиция педагога в конфликте обязывает его взять на себя инициативу в его разрешении и на первое место суметь поставить интересы студента как формирующейся личности.

Использованные вышеперечисленные анализы и изучения документов показали, что основными проблемами возникновения конфликтных ситуаций в профессионально-педагогическом колледже Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А. являются:

- Нездоровый психологический климат;
- Отсутствие системы материального и морального стимулирования педагогов, что влечет за собой недостаточную мотивацию;
- Невмешательство администрации образовательного учреждения в конфликтные ситуации;

- Отсутствие лиц, имеющих «конфликтологическую компетентность» и наделенных правом разрешать конфликты, а также отсутствие у них специальных знаний по использованию методов и технологий управления конфликтами, что объясняет незначительный спектр средств по управлению конфликтами в организации.

Заключение. Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов. Конфликт нельзя рассматривать, как строго отрицательное явление, так как он несет в себе ряд положительных функций: конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности.

Основные причины конфликтов — это распределение ограниченных ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Различают четыре структурных метода разрешения конфликта — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Каждый из них подробно рассмотрен в выпускной

квалификационной работе, указаны ситуации, в которых каждый из этих стилей наиболее предпочтителен.

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление, большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт ставит работников перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Работники коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И работники, и менеджеры должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.