**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**Глава 1. Понятие конфликта.**

**1.1. Определение конфликта.**

**1.2. Типология конфликта. Причины возникновения конфликтов.**

**1.3. Основные стадии протекания конфликта.**

**1.4. Структура конфликта.**

**1.5. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.**

**1.6. Карта конфликта.**

**1.7. Урегулирование конфликтов в личностно-эмоциональной сфере.**

**Глава 2. Педагогический коллектив.**

**2.1. Структура педагогического коллектива.**

**2.2. Директор и учитель.**

**2.2.1. Чего ждут учителя от директора?**

**2.3. Психологическая перестройка «трудного» учителя.**

**Глава 3. Конфликты в педагогическом коллективе.**

**3.1. Основные факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе.**

 **3.2. Причины конфликтов.**

 **3.3. Способы решения конфликтов.**

 **3.4. Конфликты между директорами и завучами.**

 **3.5. Трудности управления педагогическим коллективом.**

 **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

 **4.1. Цели, задачи, объект исследования.**

 **4.2. Результаты и выводы.**

 **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 **Список использованной литературы.**

**ВВЕДЕНИЕ**

 **Кто не знает древнюю легенду о «Вавилонском столпотворении» – о незадачливых строителях «вавилонской башни», которые не сумели довести до конца начатую работу лишь потому, что говорили на разных языках и не могли понять друг друга.**

 **С незапамятных времен уяснили люди истину: успешная совместная работа возможна лишь тогда, когда ее участники могут прийти к согласию, найти общий язык.**

 **В наше время – время научно-технического и социального прогресса – происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности. Вместе с этим неизмеримо возрастает и роль психологического фактора, человеческих отношений и общения в трудовых коллективах. Это в полной мере проявляется и в педагогических коллективах.**

 **Сегодня как никогда стала очевидной решающая роль личностного фактора в учебно-воспитательном процессе в школах. Личность учителя, руководителя педагогического коллектива – вот что определяет благоприятный климат в школе.**

 **Человеческий фактор в школе включает в себя психологические и социально-психологические особенности руководителей и учителей. Это интересы, желания и стремления людей, их ожидания друг от друга, черты характера и способности, накопленный запас знаний, умений, навыков и привычек. Это психические свойства и состояния педагогического коллектива, его настроение, творческий и нравственный микроклимат, сплоченность, трудовая и управленческая активность, психологическая совместимость, авторитетность и др.**

 **Поэтому формирование в учительских коллективах благоприятного психологического климата, необходимо для дружной творческой работы, для благоприятного разрешения конфликтов, становится все более актуальной проблемой в современной школе.**

 **Поэтому, целью данной работы является выяснение влияния конфликтов на педагогический коллектив.**

 **Для достижения этой цели необходимо было решение следующих задач:**

* **Изучить теоретический материал по данной проблеме.**
* **Подобрать, соответствующие проблеме, методики.**
* **Определить выборку (респондентов), с помощью которых будет осуществляться практическая часть работы ( на ком будет проводиться исследование).**
* **Провести исследование.**
* **Обработать полученные результаты и сравнить их между собой.**
* **Сделать выводы.**

**I Понятие конфликта.**

**1.1. Определение конфликта*.***

**Что же такое конфликт? В психологии *конфликт* определяется как "столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями" [1].**

**Отсюда видно, что основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.**

**1.2. Типология конфликта. Причины возникновения конфликтов.**

**В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.**

**Возможны также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинееин друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.**

**Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р. Л. Кричевский в книге "Если вы - руководитель , следующими тремя группами причин, обусловленными:**

**· трудовым процессом;**

**· психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.;**

 **личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.**

**Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации, и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. *Деструктивные конфликты* приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.**

**1.3. Основные стадии протекания конфликта*.***

**Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:**

**стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;**

**стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;**

**стадию конфликтных действий;**

**стадию снятия или разрешения конфликта.**

**1.4. Структура конфликта.**

**Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее *четко выраженную структуру.* В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.**

**Вторым элементом конфликта *выступают цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.**

**Далее, конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных лиц,* являющихся его участниками.**

**И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрываемых.**

**Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.**

**1.5 Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.**

**Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.**

**Рассмотрим, прежде всего, поведение человека в конфликтной ситуации с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. В основу данной модели поведения положены идеи Е. Мелибруды, Зигерта и Лайте. Суть ее состоит в следующем. Считается, что *конструктивное разрешение конфликта* зависит от следующих факторов:**

* **адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;**
* **открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое, понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,**

 **создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.**

**Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для *конфликтной личности.* Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам могут быть, отнесены следующие:**

 **неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова;**

**стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;**

**консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;**

**излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;**

**определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.**

**К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации.* Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.**

**Приведем рекомендации по наиболее целесообразному ис- пользованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.**

***Стиль конкуренции, соперничества* может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если**

**исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;**

**обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;**

**чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;**

**должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;**

**взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.**

**Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.**

***Стиль сотрудничества* можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ею применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэф- фективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:**

**необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;**

**у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;**

**основной целью является приобретение совместного опыта работы;**

**стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;**

**необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.**

***Стиль компромисса*. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на ва- рианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться".**

**Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:**

**обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;**

**удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;**

**вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;**

**компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.**

***Стиль уклонения* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.**

**Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:**

**источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;**

**знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;**

**у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;**

**хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;**

**пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытоеобсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;**

**подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;**

**у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.**

**Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от отвественности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящий реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.**

***Стиль приспособления* означат, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или кода вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.**

**Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:**

**важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;**

**предмет разногласия не важендля вас или вас не особенно волнует случившееся;**

**считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;**

**осознаете, что правда не на вашей стороне;**

**чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.**

**Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.**

**1.6 Карта конфликта*.***

**Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить *карту конфликта,* разработанную Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром [3]. Суть ее в следующем:**

**· определите проблему конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки;**

**· выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);**

**· определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.**

**Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:**

**1)ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;**

**2)создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;**

**3)уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;**

**4)создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;**

**5)выбрать новые пути разрешения конфликта.**

**Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:**

**хотите ли благоприятного исхода;**

**что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;**

**как бы вы себя чувствовали на месте конфликтуюших сторон;**

**нужен ли посредник для разрешения конфликта;**

**в какой атмосфере (стуации)людии могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.**

**1.7 Урегулирование конфликтов в личностно-эмоциональной сфере.**

**Однако руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой форме, но и в *личностно-эмоциональной* *сфере.* При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Как же себя вести руководителю с "конфликтной личностью"? Существует единственное средство - "подобрать ключик". Для этого попытайтесь увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же не смогли "подобрать к нему ключ", то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного действия.**

**Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.**

**II Педагогический коллектив.**

**2.1. Структура педагогического коллектива.**

**Как известно, любой коллектив, в том числе учительский, является разновидностью социальной группы.**

**Раньше главную особенность коллектива, отличающую его от диффузной группы (простого скопления людей), видели в том, что он занят общественно необходимой деятельностью, подчиняющей интересы личности интересам общества. Считалось: чем сильнее такое подчинение, тем лучше. По мнению некоторых, человеческие отношения в коллективе тоже пронизаны главным образом общественными мотивами. Отношения, вытекающие из личных нужд, третировались как малоценные или даже вредные, свидетельствующие об их несовершенстве. Вот одно из типичных определений коллектива: "Коллектив - это группа людей, являющаяся частью общества, объединенная общими целями совместной деятельности, подчиненной целям этого общества".**

**Однако в настоящем коллективе отношения личности и общества строятся на основе гармонизации их интересов, а не подчинения. И именно у такого коллектива есть признаки, свидетельствующие о высоком качестве реализации целевых и социально-психологических функций управления: организованность, сплоченность, самоуправление и развитие (совершенствование), соответствие деятельности интересам и общества, и отдельной личности.**

**ЦЕЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ, будучи основными, задают коллективу определенную структуру (под которой понимаются отношения, складывающиеся между людьми). В ней выделяются два среза деловой и социально-психологический. Деловая структура "обслуживает" производственную функцию, выражающую потребности общества (в школе - это потребности организации учебно-воспитательного процесса). Она складывается из делового взаимодействия, возникающего в ходе выполнения своих должностных обязанностей учителями и руководителями школы. Эти взаимодействия в вертикальном срезе (между руководимыми и руководителями) носят преимущественно управленческий характер, а в горизонтальной сфере (между учителями) -профессионально-педагогический и в меньшей степени управленческий (когда люди участвуют в управлении). В деловой структуре центральные позиции занимают руководители, наделенные административными полномочиями.**

**Социально-психологическая структура складывается из связей, имеющих психологическую природу. Они состоят из невидимых эмоциональных "нитей"-симпатий и антипатий, уважения, неуважения и других форм духовных связей, именуемых межличностными отношениями. В этой структуре позиции членов коллектива тоже не равны: одни пользуются большей любовью и уважением, т. е. имеют высокий социально-психологический статус, а другие обладают низким статусом, поскольку им симпатизируют мало. Бывают и изолированные учителя, пренебрегаемые коллегами и руководителями.**

**Высокий социально-психологический статус дает человеку большую моральную власть - неформальный авторитет, открывающий возможность влиять на других людей. Члены коллектива, оказывающие преобладающее влияние на мысли, чувства и поступки других благодаря своему более высокому неформальному авторитету (выгодная позиция в системе межличностных отношений), называются лидерами. Понятия "неформальный авторитет" и "лидер" характеризуют место человека в социально-психологической структуре коллектива. Эта структура подчинена в первую очередь социальной функции управления - она обслуживает потребности и интересы учителей. Поэтому авторитетами и лидерами становятся те, кто вносит наибольшую лепту в удовлетворение потребностей своих товарищей, борется за их интересы.**

**Коллектив хорошо управляется тогда, когда его деловая и социально-психологическая структуры совпадают или очень близки. Это значит: руководители, особенно директор школы и его заместители, одновременно должны быть лидерами, пользоваться наибольшим неформальным авторитетом. Если же основными лидерами в школе являются рядовые учителя, это может затруднить деятельность руководителей. Для успешного управления как минимум необходима поддержка администрации со стороны лидеров. Если же администрация тянет коллектив в одну сторону, а неформальные лидеры - в другую, не может быть продуктивной работы.**

**Нередко в коллективе бывают отрицательные лидеры, оказывающие на него негативное влияние. В таких случаях возникает**

**проблема их психологической изоляции от других путем развенчания их авторитетов в учительском коллективе. Наличие отрицательных лидеров свидетельствует обычно о незрелости коллектива, его нравственном неблагополучии.**

**Поскольку коллектив выполняет и производственные, и социальные функции, то членов его оценивают не только по деловым качествам, но и по нравственно-коммуникативным, культурно-эстетическим и другим, столь нужным для удовлетворения духовных потребностей личности: отзывчивости, доброжелательности, милосердию и доброте, уважительности, скромности, общительности, широкой общей культуре, делающей людей интересными и привлекательными в общении, и другим человеческим качествам. Там, где в учителе видят только работника, нет настоящего коллектива, как нет его и там, где не в цене деловые качества.**

**Коллектив силен входящими в него личностями. Поэтому их свободное развитие, раскрытие всех их дарований - важнейшее условие создания полноценного коллектива. Но свобода не означает вседозволенности. Демократия, ответственность и дисциплина нерасторжимы. Слаженная совместная работа базируется на общих нормах, обязательных для выполнения всеми учителями. Эти нормы устанавливаются демократическим путем, опираются на принятые коллективом решения. Смысл участия людей в управлении как раз в том и состоит, чтобы нормы, регулирующие их поведение, вырабатывались сообща, выражали интересы всех - и самих учителей, и общества в целом.**

**В социально-психологическом плане важным показателем успешности гармонизирующей деятельности руководителей выступает совершенство критериев оценки учителями своих коллег: если они ценят друг в друге и деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что педагогический коллектив управляется правильно.**

**2.2.Директор и учительВзаимоотношения директора и учителя образуют главное звено в социально-психологической структуре педагогического коллектива. В них особенно важное значение имеет то слагаемое, которое называют авторитетом. АВТОРИТЕТ характеризует место человека в системе межличностных отношений, его статус. Он имеет особенно важное значение в деятельности руководителя. Как показали наши исследования, директора школ и профтехучилищ, занимающих по эффективности учебно-воспитательной работы противоположные полюса, больше всего отличаются по величине своего авторитета в педагогическом коллективе. В связи с этим многие исследователи считают, что главные секреты успеха в управлении людьми надо искать в умении руководителей завоевать, авторитет в управляемом коллективе. Классики марксизма считали авторитет является обязательным условием успешной организации совместной трудовой деятельности.**

**Авторитет выполняет две главные социально-психологические функции: помогает сплотить коллектив вокруг руководителя и усиливает его влияние на руководимых. Как подчеркивал А. С. Макаренко, "чтобы из педагогического персонала получились ответственные, серьезные воспитатели, есть только один путь - объединение их в коллектив, объединение вокруг определенной фигуры, центра педагогического коллектива - директора".**

**Проблема авторитета, интересующая людей с глубокой древности, до сих пор остается малоразработанной. Для объяснения его природы выдвигаются разные концепции. По мнению некоторых зарубежных ученых, авторитет во многом зависит от врожденных свойств личности (фрейдизм, социометрия и др.). По мнению других, его истоки надо искать в групповом взаимодействии: человек завоевывает авторитет в том случае, если вносит полезный вклад в решение общей задачи (интеракционизм). Несомненно, качества человека, способствующие успеху деятельности группы, составляют немаловажную основу его авторитета. Но авторитет связан не только с особенностями взаимодействия в малой группе, а носит на себе печать ценностей и норм, присущих всему обществу, классу или социальному слою.**

**Более обоснованной является точка зрения исследователей, рассматривающих авторитет как разновидность ценностного отношения окружающих лиц к индивиду. Согласно этому подходу, статус личности зависит от степени соответствия ее качеств, поведения ценностным ориентациям, требованиям и ожиданиям членов группы.**

**Поскольку в ценностных ориентациях отражаются не только внутригрупповые интересы, но и интересы, нормы и ценности всего общества, то отсюда следует, что авторитет имеет глубокие социальные корни, далеко выходящие за узкие рамки внутригрупповых потребностей и ценностей.**

**С психологической точки зрения авторитет есть результат фиксирования на субъекте положительных эмоций и оценок, выражающих удовлетворение членов группы. В развитом виде это относительно устойчивое отношение к другому человеку, которое выражается прежде всего в чувствах доверия и уважения к нему. Именно этим отношение к авторитету отличается от ситуационных переживаний удовлетворенности другим человеком.**

**Благодаря тому что авторитетная личность - это личность, соответствующая ценностным ориентациям других, она приобретает социально-психологическую привлекательность и выступает как стержень, объединяющий и сплачивающий их вокруг себя. Ожидания людей во многом определяются их конкретным социальным положением, а в условиях трудовой деятельности - исполняемой должностью. Поэтому в человеке ценятся прежде всего качества, необходимые для успешной работы.**

**Но это - общее положение. Реальные закономерности формирования авторитета не укладываются в простую формулу - далеко не всегда "удельный вес" различных качеств в формировании авторитета руководителя в точности определяется степенью их должностной значимости. В частности, потому, что каждая группа склонна придавать повышенное значение тем качествам руководителя, которые более важны для взаимодействия с ее членами, удовлетворения ее потребностей и интересов. Объективная значимость качеств человека становится основанием его авторитета по стольку, поскольку она воспринимается как важное и значимое окружающими людьми.**

**В условиях демократического общества наряду с деловыми качествами большую ценность для членов коллектива представляют гуманистические черты личности руководителя, его идейно-политические качества, умение опираться на подчиненных. Именно благодаря этим чертам прежде всего он становится лидером коллектива, завоевывает его авторитет. В процессе перестройки нашего общества роль этих качеств в формировании авторитета управленца будет все более возрастать.**

**Наконец, необходимо подчеркнуть следующий момент, важный для понимания природы авторитета.**

**Субъективная ценность любого объекта определяется не только его реальной значимостью, но и степенью дефицитности. Как уже отмечалось, люди всегда больше ценят то, что не очень широко распространено и чего им недостает. Когда предмет полностью удовлетворяет соответствующую потребность, человек как бы перестает его замечать и ценить - наступает эмоциональная адаптация.**

 **Дефицитность (в социально-психологическом смысле) есть показатель неполноты соответствия определенных объектов или их свойств потребностям и требованиям данной социальной группы. Психологическая тенденция ценить прежде всего дефицитное распространяется и на сферу межличностных отношений в системе руководства - подчинения: в данном руководителе при всех прочих условиях (при равной должностной значимости) больше ценят те положительные качества, которые у других руководителей выражены в меньшей степени, являются для них дефицитными.**

**Стало быть, авторитет в первую очередь возникает на основе механизма "дефицита".**

**Среди слагаемых авторитета особенно важную роль играет доверие. Оно определяет степень "открытости" личности к суждениям и оценкам другого человека, готовности принять их без существенной критической оценки. Доверие вырастает из веры -убежденности в наличии у другого лица определенных достоинств, уверенности в том, что он действует компетентно и правильно, не подведет в трудной ситуации, проявит искренность и добрую волю. Функция доверия в процессе общения состоит в компенсации отсутствующих в данный момент объективных доказательств в пользу истинности слов другого человека, его знаний и намерений и в обеспечении устойчивого сотрудничества между ними. Доверие к руководителю - главное условие его действенного влияния на руководимых.**

**Так, образцом человека, пользовавшегося доверием у масс, был большевистский вожак Я. Свердлов. "Только ему,- говорил В. И. Ленин,- удалось завоевать такое положение, что... достаточно было одного его слова, чтобы непререкаемым образом, без всяких совещаний, без всяких формальных голосований, вопрос был решен раз навсегда, и у всех была полная уверенность в том, что вопрос решен на основании такого практического знания и такого организаторского чутья, что не только сотни и тысячи передовых рабочих, но и массы сочтут это решение за окончательное"**

**Доверие существенно перестраивает межличностное восприятие. Действия лица, заслуживающего доверие, могут казаться правильными даже в тех случаях, когда они небезупречны с профессиональной или нравственной точки зрения. Если его поступки допускают разные толкования, под влиянием доверия они воспринимаются лишь в выгодном свете: им приписывают хорошие намерения, в них замечают, скорее, положительные стороны. Ошибки и недостатки облеченного доверием лица часто не замечаются или кажутся незначительными, случайными. И напротив, при отсутствии доверия все слова и действия человека берутся под сомнение. Его мысли кажутся неглубокими, не заслуживающими внимания, доброта представляется неискренней, имеющей скрытый смысл, советы воспринимаются как легковесные и некомпетентные. Используется любая возможность истолковать его действия в негативном свете, обесценить их. Это ведет часто к конфликтам, к невозможности заниматься общим делом. Поэтому не вызывающий доверия руководитель неспособен направлять деятельность подчиненных и сотрудничать с ними.**

**Доверие к руководителю зависит от того, насколько он надежен с деловой и нравственной точек зрения, от последовательности и систематичности проявления его профессиональных и человеческих качеств.**

**А какие же конкретно качества больше всего возвышают директора в педагогическом коллективе, делают его личность авторитетной в глазах учителей?**

**Как уже отмечалось, уважение учителей к директору более всего зависит от наличия у него нравственно-коммуникативных качеств, которые наиболее дефицитны, а в наименьшей степени - от административно-распорядительских, выраженных достаточно ярко. По этому показателю профессионально-деловые качества заняли позицию между ними.**

**Несомненно, к числу объективно важных качеств относится и требовательность. Но она связана с авторитетом не столь тесно. Почему? Потому что находится по уровню развития на первом месте у директоров. То же самое можно сказать и о трудолюбии.**

**Конечно, руководители одобряют и нравственные качества учителя, его отзывчивость, вежливость, уважительность. Но они не выходят в лидеры. Причина этого в том, что они не очень дефицитны: в общении с директором подчиненные чаще всего бывают корректными и предупредительными.**

**Результаты исследований показывают, что отношение директора к учителю строится прежде всего по механизму "содействия", затем - "бумеранга" и "созвучия". Имеет значение и внешняя привлекательность учителя, хотя она и замыкает престижный ряд.**

**Итак, директор любит учителя прежде всего за "управляемость": если он прислушивается к замечаниям, проявляет скромность, признает авторитет руководителя, не оспаривает его указаний, нестроптив. Поэтому самостоятельность педагога ценится низко (предпоследнее место), как и его вмешательство в управленческие дела: требовательность к коллегам, умение открыто критиковать их недостатки заняли лишь семнадцатое и двадцатое места из двадцати двух. Стало быть, первое требование директора к учителю - будь послушным и покорным, не "высовываться". На третьем месте - добросовестность и ответственность в работе, любовь к учащимся. К ним вплотную примыкает готовность хорошо выполнить любую работу, не ожидая вознаграждения. Здесь явно выходит на первый план механизм "содействия": директор любит учителя за хорошую работу. Однако творческая инициатива им не очень приветствуется - она на десятом месте по значимости. Любовь к педагогической профессии и преподавательское мастерство котируются еще ниже - на 16-м и 18-м местах, т. е. затерялись среди аутсайдеров. Значит, когда речь идет о хорошей работе, руководители школ понимают под этим в первую очередь послушание, добросовестность в выполнении распоряжений, готовность безропотно сделать все, что скажут.**

**Конечно, руководители одобряют и нравственные качества учителя, его отзывчивость, вежливость, уважительность. Но они не выходят в лидеры. Причина этого в том, что они не очень дефицитны: в общении с директором подчиненные чаще всего бывают корректными и предупредительными.**

**Результаты исследований показывают, что отношение директора к учителю строится прежде всего по механизму "содействия", затем - "бумеранга" и "созвучия". Имеет значение и внешняя привлекательность учителя, хотя она и замыкает престижный ряд.**

**Основываясь на этих данных, можно упрекнуть директора в слишком прагматическом подходе к педагогам, пренебрежении к творческой стороне их деятельности и даже к их профессиональной компетентности, с одной стороны, и в чрезмерной переоценке чисто исполнительских качеств своих подчиненных - с другой. Но по большому счету это вряд ли будет справедливо. Дело в том, что в условиях командно-административной и бюрократической системы управления оценивали по тем же критериям и самих директоров. Мало кто из проверявших лиц вникал в качество учебно-воспитательного процесса, обращал внимание на творческое горение педагогического коллектива. Даже напротив: яркое, смелое творчество нередко пресекалось, ставило руководителей школы под удар. Поэтому естественно, что директор смотрел на учителя в первую очередь глазами администратора, пекущегося лишь о внешнем порядке и дисциплине. Только перестройка стиля управления в народном образовании позволит избавиться от этого изъяна и обогатить содержательную палитру отношений руководителей к учителям.**

**2.2.1.Чего ждут учителя от директора?**

**Эффективность взаимодействия педагогического коллектива с его руководителями зависит от того, в какой мере их личность и поведение соответствуют ожиданиям, интересам и ценностным ориентациям учителей.**

**Ожидание - это такое психическое состояние, которое отражает вероятность проявления значимого свойства какого-то объекта, наступления определенного события. Ожидания рождаются под влиянием жизненного опыта. Но на них влияет и пропаганда. Так, рисуя образ современного руководителя, средства массовой информации способствуют формированию у учителей представлений о том, какими должны и какими не должны быть сегодняшние руководители. Ожидание - это не только представление, но и внутренняя установка, выражающая человеческие потребности. Когда мы ждем чего-то, мы настраиваемся на наступление вполне определенного события, повторение какого-то знакомого впечатления. Это "обещанная" встреча с чем-то. Когда вероятность встречи велика, ожидание обретает уверенность и силу. Если по какой-то причине желаемое не наступает, мы испытываем или разочарование, или радость в зависимости от того, что ожидалось - приятное или неприятное событие.**

**Директор школы, который оправдывает добрые надежды учителей или превосходит их, несомненно, будет иметь эмоциональную поддержку коллектива, высокий неформальный статус и шансы на успех в работе. Поэтому ему необходимо знать, какие качества и особенности его поведения учителя ценят в нем больше всего, а какие - меньше. От этого зависит его способность прогнозировать и сознательно регулировать свои отношения с учителями, находить взаимопонимание с ними.**

**Для выяснения этих вопросов большой группе педагогических коллективов была предложена анкета, в которой перечислялись 50 качеств, значимых в работе руководителя. Задача опрашиваемых состояла в том, чтобы в пятибалльной шкале оценить степень их важности для директора школы '. В целях получения сравнительных данных аналогичную анкету попросили заполнить также завучей, заведующих районо и самих директоров школ: как известно, вещи лучше познаются в сравнении. При этом предполагалось, что люди, исполняющие разные социальные роли и занимающие разные положения но отношению к директору, будут иметь неодинаковые ожидания относительно его личности и деятельности. По результатам исследования были составлены престижные ряды качеств директора, в которых каждое качество имеет определенное ранговое место, начиная от 1 до 5( в зависимости от того, какое значение ему придается представителями той или иной социальной группы (учителями, завучами и т. д.).**

**Как показали полученные данные, престижные ряды качеств, составленные по ответам различных социальных групп, во многом совпадают. Так, и сами директора, и учителя, и завучи, и заведующие районо первостепенное значение придают таким качествам руководителя школы, как идейная убежденность, честность, справедливость, объективность, трудолюбие, любовь к детям и школе, дисциплинированность и исполнительность. Все они оказались в числе наиболее ожидаемых качеств (в первой десятке ранжированного ряда). Весьма ценятся также требовательность к себе, самокритичность, тактичность и вежливость, знание педагогики и психологии, личное педагогическое мастерство, умение оказать учителям методическую помощь. Ориентация на личный пример директора в работе ярко выражена у всех групп респондентов, а особенно у учителей. По их словам, "личный пример, трудолюбие, дисциплинированность и требовательность к себе - главное для директора". Требование быть образцом распространяется и на большинство профессионально-деловых качеств. "Чтобы воспитывать людей будущего,- пишут педагоги,- нужно сердце отдавать детям, любить детей так, как любил их А. С. Макаренко, Я. Корчак, В. А. Сухомлинский". В письменных и устных интервью часто отмечается также большое значение деловой компетентности директора, всестороннего знания им педагогического процесса и современных проблем педагогики и психологии, личного педагогического мастерства.**

**Почти все опрошенные несколько меньшее значение придают**

**организаторским качествам - требовательности, инициативе, изобретательности директора, его умениям создавать в коллективе**

**творческую атмосферу, выявлять и распространять передовой**

**опыт, организовывать интересную жизнь учащихся в школе (15-**

**32-е места), четко формулировать свои требования, систематически контролировать, сплачивать коллектив, советоваться с учителями, создавать здоровое общественное мнение в коллективе, решать хозяйственные вопросы и т. д.**

**Следует обратить внимание читателей на то, что опрошенные (за исключением, учителей) явно недооценивают значение некоторых актуальных организаторских качеств. Так, умению директора опираться на коллектив (создавать общественное мнение, советоваться с учителями, доверять им, замечать в них положительное, незлопамятность и отходчивость и т. д.) они отвели лишь 25-36-е места. А между тем эти качества являются необходимыми слагаемыми основной черты стиля руководящей деятельности директора- коллективизма в работе.**

**В третьей группе по значимости оказались такие качества, как решительность и уверенность в себе, внешняя представительность, умение доверять учащимся, жизнерадостность и оптимизм (39- 45-е места).**

**Любопытно, что все опрошенные на последние места поставили остроумие и юмор. Столь большое и дружное пренебрежение к юмору и жизнерадостности, остроумию кажется несколько неожиданным в свете ходячих представлений о роли этих качеств для руководителя. Внешняя представительность и та заняла более почетное место в престижном ряду. Видимо, это объясняется тем, что царящая во многих школах авторитарная атмосфера и напряженные педагогические будни, наполненные тревогами и заботами, не очень располагают учителя к шуткам, а, скорее, настраивают на серьезный лад.**

**Таким образом, все группы педагогической среды правильно понимают многие требования, предъявляемые к личности директора. Полученные данные свидетельствуют об объективности основного содержания социально-психологических ожиданий указанных групп от руководителя школы и компетентности общественного мнения во многих вопросах (хотя и не всех).**

**Педагоги акцентируют внимание прежде всего на мировоззренческих и нравственно-коммуникативных качествах руководителя, затем - на его компетентности и административных умениях.**

**2.3. Психологическая перестройка "трудного" учителя.Педагогический коллектив неоднороден по своему составу. Есть учителя, исключительно добросовестные в работе и постоянно нацеленные на творчество. Они часто являются кумирами для ребят, добиваются высоких результатов в своей деятельности. Для них не существует проблемы психологической перестройки: они идут в ногу с жизнью или в чем-то даже опережают ее.**

**Но есть учителя и противоположного типа. По тем или иным причинам они тянут школу назад: в одних случаях - из-за низкой профессиональной культуры; в других - неуживчивости, неумения сотрудничать с коллегами и руководителями. Как показал опрос, таких учителей можно встретить почти во всех школах.**

**Каковы же психологические особенности "трудных" учителей? Директора и завучи говорят обычно о "трудных" так: это учитель "недобросовестный", "вздорный", "безответственный", "высокомерный", "нескромный", "критикан", "жалобщик", "нечестный", "неисполнительный", "недисциплинированный" и др. Отвечая на вопрос: "В чем "трудный" учитель должен бы измениться в первую очередь?"-они пишут: "Надо добросовестно выполнять свою работу, а не пытаться перекладывать ее на других. Всегда доводить начатое дело до конца, воспринимать критику, больше уважать других", "Не заниматься сплетнями, не быть двуликим, жадным, скрытным, не подталкивать доверчивых людей исподтишка на провокационные поступки", "Не кричать слишком много на уроках и переменах, быть более тактичным, скромным, не выпячивать себя на каждом шагу, не быть завистливым", "Не относиться к делу формально, а больше болеть за него", "Не быть злой, не писать анонимок, жалоб, быть добрее к людям" и т. д.**

**Когда сравнили "среднестатистический" психологический портрет самого "трудного" и самого приятного учителя по вам, оказалось, что они в наибольшей степени отличаются по умению правильно воспринимать критику, скромности, добросовестности и трудолюбию, готовности хорошо выполнять любую работу (а не только ту, за которую платят), доброте и отзывчивости, любви к учащимся и школе (различия около 2 баллов по пятибалльной шкале). Наименьшие различия обнаружились в степени самостоятельности в работе, эрудированности и разносторонности интересов, в уровне преподавательского мастерства, требовательности к коллегам и творческого подхода к делу. Это значит, что чаще всего делают учителя "трудным" или "легким" для руководителя особенности характера, выражающие отношения к людям, к работе, а не низкая профессиональная компетентность. Отсюда следует, что для руководителей школы самые важные достоинства педагога - это управляемость (прежде всего отношение к критическим замечаниям), добросовестность в работе (творчество необязательно), доброжелательность в общении. Если этих качеств нет, учитель становится, как правило, "трудным".**

**В течение ряда лет на факультете повышения квалификации руководителей школ при Казанском пединституте, учитывая запросы слушателей, мы вели семинар на тему "Пути перестройки поведения "трудного" учителя". На нем обсуждались конкретные ситуации из опыта работы руководителей. Одновременно семинар использовался для изучения особенностей "трудного" учителя и определения возможных методов воздействия на него в зависимости от типа "трудности". Всего, таким образом, было собрано свыше трехсот характеристик "трудных" учителей, выделено несколько, наиболее часто встречающихся типов.**

**"Трудный" учитель чаще всего нуждается в перевоспитании, в изменении отношений с людьми, определенных черт характера. Чтобы перестроить его поведение, важно наладить с ним эмоциональный контакт, а затем оказать необходимое влияние через оценочные отношения.**

**Как мы увидим далее, в работе с "трудными" чаще всего используются методы, направленные на регуляцию межличностных отношений.**

**Первый, наиболее распространенный тип "трудного" учителя - НЕКОНТАКТНЫЙ. Он имеет негативные установки к руководителям, проявляющиеся прежде всего в нетерпимости к их замечаниям и советам, агрессивных реакциях. Это, как правило, хороший учитель, но с гипертрофированной самооценкой и с ранимым самолюбием. Метод работы с ним должен быть рассчитан на разрушение негативных установок и формирование межличностного контакта (опираясь на механизмы "ответного отношения" и "содействия" и др.). Но здесь надо учесть следующее. В обычных, нормальных условиях эти учителя очень трудно идут на контакт - "подъехать" к ним с добрым словом или улыбкой, надеясь на взаимность, практически невозможно, так как это натыкается на эмоциональный барьер: на недоверие, неприязнь. Успех приходит обычно лишь тогда, когда учитель оказывается в неблагоприятной ситуации и остро нуждается в поддержке (ситуация "дефицита поддержки").**

**Второй тип трудного учителя - "БУНТАРЬ". Чаще всего трудность проявляется в чрезмерно резкой, часто беспричинной критике руководителей. Такое поведение вызвано неудовлетворенностью своим положением. Учитель считает, что его заслуги не получают должного признания, что ему следовало бы играть в коллективе более активную роль. Главный метод воздействия на таких учителей - смена роли и возвышение их личности, удовлетворение притязаний (если этого они заслуживают). Примечательно то, что "бунтари" особенно агрессивны по отношению к новому руководителю школы - пришельцу со стороны. Они часто объявляют ему настоящую войну, пытаются помешать ему войти в коллектив и утвердить себя в качестве руководителя.**

**Третий тип "трудного"-НЕДОБРОСОВЕСТНЫЙ, разболтанный учитель. Главный метод его психологической перестройки- коллективное осуждение.**

**Но воздействовать на личность через коллектив не всегда удается. Порой встречаются такие недобросовестные учителя, которые привлекательны в личном общении и пользуются эмоциональной поддержкой своих коллег. Если вынести вопрос об их работе на собрание, можно не получить поддержки со стороны членов коллектива. Крепкие межличностные узы, усиливающие желание "не портить отношений" с товарищами по работе, часто удерживают людей от критических выступлений. И с этим приходится считаться. "Безотказно" действует лишь общественное мнение того учительского коллектива, который сплочен на основе интересов общего дела и привык к гласности, к открытому выражению своих мыслей и оценок.**

**Чтобы получить поддержку у коллектива, руководителям нередко приходится вести большую подготовительную работу. Иногда она может длиться месяцами. В это время главные усилия направляются на сплочение наибольшего числа педагогов вокруг руководителей школы и на психологическую изоляцию "трудного" учителя от коллег. Опираясь на общественные организации, на яркие убедительные примеры, важно показать всем, какой большой вред наносит недобросовестный учитель общему делу. В это время нежелательно обращать внимание на мелкие недостатки в работе других педагогов: нельзя одновременно бороться со многими. Критика обычно на какое-то время отдаляет членов коллектива от руководителя. Люди, которые сами подвергались недавно осуждению, на собрании не станут критиковать своего товарища и займут позицию невмешательства. В это время все силы должны быть направлены на изоляцию "трудного" и накопление сил для решения главной задачи - проведения эффективного обсуждения. Перед решающим собранием руководитель должен твердо знать, кто его поддержит и примерно какая часть коллектива будет молчать. Для успеха дела вовсе не обязательно, чтобы выступило очень много людей. Если 4-5 человек дружно выразят свое искреннее возмущение, это прозвучит как коллективный протест против нерадивого работника и окажет на него достаточно сильное эмоциональное воздействие.**

**Иногда для психологической перестройки учителя обсуждение в коллективе можно дополнить другим методом - постановкой условия.**

**Когда учитель не очень "трудный" или "трудность" связана с его низкой профессиональной компетентностью, можно эффективно использовать методы просвещения, индивидуальной беседы, рассчитанные, скорее, на переучивание. При этом успех достигается обычно лишь после длительной индивидуальной работы.**

**Как видим, каждый тип "трудного" учителя требует от руководителей школы использования специфических методов воздействия. Но приведенная выше типология далеко не полная. По сути удается объединить педагогов в определенные группы по типу "трудности", индивидуальные различия остаются. Поэтому работа с "трудными", как и вообще воспитательная деятельность, может увенчаться успехом лишь при творческом подходе к делу. Самое главное - глубоко изучить и понять мотивы негативных действий учителя и с их учетом выбрать способ воздействия. К сожалению, в подавляющем большинстве случаев руководителям не удается "выправить" поведение "трудного" педагога. Они готовы нарисовать десятки психологических портретов "трудных", но очень редко приходится слышать истории с благополучным концом. Как правило, рассказ завершается тем, что "трудного" или выживают из школы, или он сам уходит в другой коллектив после изнурительной борьбы. До сих пор проблема "трудного" педагога как-то терялась среди множества других проблем, о ней даже стеснялись говорить. Сегодня пора сказать о ее существовании во весь голос и привлечь к ней внимание исследователей. "Трудный" учитель есть. Значит, надо готовить руководителей к работе с ним.**

**В целом в психологической перестройке "трудных" работников главную роль играет изменение их реальных отношений с коллективом, с руководителями. Это помогает и в установлении с ними психологического контакта, и в перестройке их отношения к работе. Особенно важное значение имеет формирование доброжелательного, но в то же время критичного общественного мнения в педагогическом коллективе, создание в нем атмосферы взаимной требовательности. Без этого невозможно осуществить глубокую нравственную перестройку личности, изменить негативные черты его характера (недобросовестность, безответственность, косность и др.).**

**Есть основания полагать, что перевоспитание "трудного" педагога, ломка его привычек могут осуществляться энергично, скачкообразно, "взрывом", а не только путем медленной, постепенной перестройки сознания.**

**III Конфликты в педагогическом коллективе**

**3.1Среди множества социально-психологических проблем, связанных с совершенствованием деятельности трудовых коллективов, особое место занимает проблема регулирования межличностных конфликтов.**

**Опыт показывает, что наиболее частыми являются конфликты в сложных коллективах, включающих работников со специфическими, но тесно взаимосвязанными функциями, что порождает трудности в координации их действий и отношений как в сфере деловых, так и в сфере личных контактов. К числу таких коллективов относится и педагогический коллектив.**

**Исходя из сказанного, мы поставили в данной главе следующую задачу:**

* **Вскрыть основные факторы, влияющие на конфликтность в педагогическом коллективе.**

**Этой проблемой занимались и занимаются многие ученые.**

**Например, Вайсман получил результаты, согласно которым конфликтность зависит от величины коллектива и повышается, если эти размеры превышают оптимальные. Голубева пишет о том, что конфликтность между подчиненными и руководителями выше, когда последние не принимают непосредственного участия в основной, профессиональной деятельности руководимого им коллектива, а выполняют лишь администраторские функции.**

**Понятие «конфликт» тесно связано с понятием «совместимость». Совместимость является двухполюсным феноменом: степень ее меняется от полной совместимости членов группы до полной их несовместимости. Позитивный полюс обнаруживается в согласии, во взаимной удовлетворенности, негативный полюс чаще проявляется как конфликт. Согласие или конфликт могут быть не только следствием совместимости или несовместимости, но и их причиной: ситуационные проявления согласия способствуют повышению совместимости, возникновение же конфликтов - ее снижению. Конфликт представляет собой прежде всего такую форму выражения ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающим в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом.**

**Межличностный конфликт наиболее ярко проявляется в нарушении нормального общения или в полном его прекращении. Если же при этом общение имеет место, то оно носит часто деструктивный характер, способствует дальнейшему разобщению людей, усилению их несовместимости. Но единичный, не повторяющийся конфликт свидетельствует лишь о ситуативной несовместимости индивидов. Такого рода конфликты, получающие позитивное разрешение, могут привести к повышению совместимости в группе.**

**Наиболее веским и типичным основанием конфликта служит нарушение одним из членов группы установленных норм трудового сотрудничества и общения. Поэтому чем яснее нормы сотрудничества (зафиксированные в официальных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, обычаях и традициях), тем меньше условия для возникновения споров и конфликтов среди участников общей деятельности. При отсутствии четких норм такая деятельность становится неизбежно конфликтогенной. В целом повышение степени общности деятельности и усложнение взаимодействия ее участников ведут к усилению требований к уровню их совместимости. Когда взаимодействие становится очень сложным, видимо, возрастает вероятность возникновения неувязок и недоразумений. Последние могут быть исключены лишь при высокой степени совместимости членов группы. Но общая деятельность обладает свойством формировать и противоконфликтные механизмы: она способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других. Видимо, при усложнении общей деятельности нередко наблюдается лишь временное повышение, степени повышения конфликтности членов группы. Отсюда следует, что конфликтность в определенных случаях может выступать как показатель процесса позитивного развития группы, становления единого группового мнения, единых требований в открытой борьбе.**

**От понятия конфликт следует отличать понятие конфликтность. Под конфликтностью мы понимаем частоту (интенсивность) конфликтов, наблюдаемых у данной личности или в данной группе.**

**Исходя из сказанного можно заключить, что факторы, влияющие на конфликтность, в общем виде те же самые, что и факторы, определяющие совместимость и несовместимость людей.**

**Каковы же эти факторы? Можно выделить две основные группы факторов, влияющих на совместимость в коллективе, - объективные характеристики коллективной деятельности и психологические особенности его членов. Объективные характеристики деятельности выражаются прежде всего в ее содержании и способах организации.**

**В зависимости от сферы проявления психологические особенности работников, оказывающие воздействие на их конфликтность, можно разделить на функциональные и нравственно-коммуникативные. Первые из них отражают требования в профессиональной деятельности, вторые - в межличностном общении.**

**Нравственно-коммуникативные факторы должны оказывать наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне:**

**Педагоги работают относительно независимо друг от друга и в то же время тесно между собой связаны в плане межличностного общения. Что касается функциональных факторов, то они, видимо, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными.**

**3.2 Причины конфликтов:**

* **Нарушение одним из членов коллектива трудового сотрудничества.**
* **Большинство конфликтов связано с нарушением норм делового взаимодействия, т.е. обусловлены функциональными причинами: недобросовестность, недисциплинированность.**
* **Если нормы сотрудничества четко зафиксированы, то меньше условий для его возникновения.**

**Возможность возникновения конфликтов снижается, когда руководитель умеет правильно воспринимать критику. Также снижается при простоте и скромности общения руководителя с подчиненными, умении убеждать людей, советоваться с подчиненными, прислушиваться к их мнению; при обоснованности требований, предъявляемых руководителем подчиненным, ясности и последовательности, умении руководителем организовать трудовую деятельность подчиненных.**

**Для предупреждения внутригруппового межличностного конфликта среди учителей необходимо:**

* **Умение учитывать интересы друг друга.**
* **Воспринимать критику своих коллег.**
* **Проявлять вежливость, тактичность, уважение по отношению друг к другу.**
* **Дисциплинированность в работе.**

**Для снижения конфликтности с подчиненными руководителю необходимо:**

1. **Объективно оценивать труд своих подчиненных.**
2. **Проявлять заботу, по отношению к ним.**
3. **Не злоупотреблять официальной властью.**
4. **Эффективно использовать метод убеждения.**
5. **Совершенствовать стиль своей организации.**

**Эмоциональное благополучие в коллективе определяется стилем руководства данным коллективом со стороны администрации.**

**3.3 Способы решения конфликтов:**

1. **Прежде чем реагировать на действие другого лица необходимо выяснить: почему данный человек поступил так, а не иначе.**
2. **Побудить участников конфликта на установление прямого контакта друг с другом, на открытое обсуждение конфликтной ситуации.**
3. **Создать условия для работы конфликтующим людям, чтобы они длительное время не контактировали друг с другом.**
4. **Информировать всех учителей при распределении премий, надбавок к заработной плате ( социальная справедливость и гласность ).**
5. **Руководители должны совершенствовать стиль организационной работы с подчиненными.**
6. **Не злоупотреблять официальной властью.**
7. **Предупреждать и устранять межличностные конфликты.**

**3.4 Директоры идут на конфликт со своими завучами чаще всего:**

1. **Из-за расхождения в оценке деятельности учителей, когда им кажется, что завуч необъективно относится к учителям, незаслуженно хвалит одних и намеренно критикуют других.**
2. **Противопоставление завучем своей позиции мнению директора.**
3. **Превышение заместителем своих полномочий.**
4. **Недостаток исполнительности.**
5. **Тактичность и требовательность к учителям.**
6. **Директоры более болезненно реагируют, когда завучи публично выражают свое несогласие с той оценкой, которую они дают деятельности членов коллектива.**
7. **Завучи чаще всего вступают в конфликт с директором из-за его бестактности проявленной при учителях и не желанием поддержать их требования и решения.**
8. **Иногда взаимоотношения директоров и завучей усложняются из-за семейственности в работе: например - когда жена-директор начинает руководить мужем-завучем.**

**3.5 Трудности управления педагогическим коллективом.**

**Под трудностью мы понимаем то напряжение, которое испытывают субъекты деятельности при решении определенной задачи.**

**Наиболее трудными для решения являются социально-психологические задачи.**

**Директорам школ труднее всего дается:**

* **Обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе учителей.**
* **Решение задач формирования общественного мнения в педагогическом коллективе.**
* **Критическое отношение учителей к недостаткам друг друга.**
* **Воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию.**
* **Анализ уроков.**
* **Осуществление контроля и раскрытия творческих способностей учителей.**
* **Стимулирование их трудовой активности.**
* **Сплочение коллектива.**
* **Регулирование взаимоотношений в нем.**
* **Организация директором своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых.**

**IV ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

 **4.1. Цели, задачи, объект исследования.**

**Моя исследовательская работа направлена на выявление взаимосвязи психологического климата и конфликтов в педагогическом коллективе.**

 **Под психологическим климатом мы понимаем относительно устойчивые психологические состояния учительского коллектива, значимые для деятельности его членов. Климат может быть благоприятным и неблагоприятным, хорошо или плохо влиять на самочувствие человека. Значит, говоря о климате, имеют экологическую характеристику психологии коллектива, составляющую условия жизнедеятельности личности.**

 **Конечно, понятие «климат» очень емкое. Оно охватывает не только психологию коллектива, но и все другие условия, влияющие на состояния человека, в то числе и особенности организации труда, материально вещественные условия и т.д. Например, творческий климат - это вся совокупность факторов внутришкольной ситуации, влияющих на профессионально – творческое самочувствие учителя, на его профессиональный рост. Среди них важное место занимают психологические составляющие: настроение людей, их взаимоотношения, сплоченность. Они и образуют основу психологического климата.**

 **Исходя из всего выше сказанного можно утверждать, что психологический климат коллектива является неотъемлемой частью конфликтных ситуаций. Он играет важнейшую роль в его дальнейшем развитии и разрешении. Ведь, если в педагогическом коллективе благоприятный психологический климат, то и конфликт, с большей вероятностью, разрешится в положительную сторону, а если неблагоприятный, то в отрицательную.**

 **Основная цель исследования - , как было сказано ранее, влияние конфликтов на педагогический коллектив.**

 **В ходе работы были поставлены следующие задачи:**

* **Провести исследование на выявление психологического климата в педагогическом коллективе.**
* **Провести методики.**
* **Определить конфликтный данный коллектив или нет.**

**Объектом исследования является педагогический коллектив, представленный учителями в возрасте от 25 до 45.**

**Выборка составляет 25 человек. Из них 20 – женщины и 5 – мужчины.**

 **При выполнении эмпирического исследования применяли следующую методику:**

**Методика изучения отношения воспитателей и учителей к коллегам**

**Исследование отношений и общения в системе "педагог-колле­ги" осуществлялось с помощью методики Фидлера.**

**Психологическая атмосфера в коллективе оценивалась нами с помощью шкалы-опросника, предложенной Ф.Фидлером. Педагогам давалась следующая инструкция: "Ниже приведены противополож­ные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмос­феру в любой группе. Чем ближе к правому или левому слову в каж­дой паре Вы поместите знак "X", тем более выражен этот признак в Вашем педагогическом коллективе.**

**1. Дружелюбие :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Враждебность**

**2. Согласие :­­ :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_ Несогласие**

**3. Удовлетворенность :\_: :\_:\_:\_:\_:\_:\_: Неудовлетворенность**

**4. Увлеченность :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Равнодушие**

**5. Продуктивность :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Непродуктивность**

**6. Теплота :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Холодность**

**7. Сотрудничество :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Отсутствие сотрудни­чества**

**8. Взаимная поддержка :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Недоброжелательность**

**9. Занимательность :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Скука**

**10. Успешность :\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_:\_: Неуспешность**

**Все педагоги, принимавшие участие в исследовании, были отне­сены к двум уровням оценки социально-психологического климата. Воспитатели и учителя первого уровня оценивают психологический климат в коллективе как благоприятный (итоговый показатель нахо­дится в диапазоне от 10 до 35 баллов), а педагоги, отнесенные ко второму уровню, как неблагоприятный (итоговый показатель в диа­пазоне от 36 до 80 баллов).**

**Представления о сплоченности коллектива дают возможность по­нять, в какой мере ценности его членов, их устремления и представ­ления о путях достижения общих целей и конкретных задач совпада­ют. Это в известной мере ответ на вопрос о том, насколько привлекателен коллектив для каждого из педагогов. Чаще всего сплоченность связывают с характером (благоприятностью) межличностных отношений, отсутствием изолированных, отвергнутых членов группы. Это один из важнейших факторов, влияющих на их отдачу и их самочув­ствие в коллективе, удовлетворенность своими контактами с товари­щами и руководством.**

 **4.2. Результаты и выводы проведенного исследования.**

 Психологический климат в педагогическом коллективе, на котором проводилось данное исследование, исходя из полученных данных, можно трактовать как неблагопрятный, так как средний показатель по методике составляет 50 баллов. Следовательно, в этом педагогическом коллективе в большей степени присутствуют отрицательные качества такие как враждебность, несогласие, неудовлетворенность, равнодушие, непродуктивность, холодность, отсутствие сотрудничества, недоброжелательность, скука, недоброжелательность.

 Вывод :

 **Исходя из проделанной работы и полученных в результате исследования данных можно утверждать, что в данном педагогическом коллективе сложилась довольно сложная ситуация. Здесь ценности его членов, их устремления и представления о путях достижения общих целей и конкретных задач не совпадают. Вследствии чего возникают деструктивные конфликты, то есть конфликты приводящие к распаду сплоченности коллектива, к межличностной вражде, что естественно будет сказываться на их профессиональной деятельности.**

 **Для улучшения ситуации в этом коллективе просто необходимо вмешательство профессионала. Также необходимо срочное вмешательство директора данного учебного учреждения ( в теоретической части мы уже рассматривали как директор может повлиять на подобную ситуацию).**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 **Данная работа посвящена конфликтам в педагогических коллективах. Эта проблема на сегодняшний день является одной из самых основных в современной системе образования. Но в тоже время и малоразработанной. Спрашивается: « ПОЧЕМУ?…». Ведь от благоприятного психологического климата зависит и благоприятное разрешение конфликта, от чего, в свою очередь, зависит качество обучения НАШИХ детей.**

 **К сожалению, в настоящее время эти проблемы осознаются еще далеко не всеми. Так, по данным одного из исследований, только 2,5% директоров школ пытаются овладеть идеями педагогики сотрудничества, только 2,3% из них интересуются вопросами самоуправления. А ведь директор играет самую важную роль в сплоченности педагогического коллектива…**

 **Также малоразработанной является проблема адаптации молодых специалистов в педагогическом коллективе. Ведь молодым педагогам просто необходимо знать как вести себя в новом коллективе, так как и члены нового коллектива будут настороженно относится к «новичку».**

 **Я надеюсь, что в ближайшем будущем эта проблема получит широчайший разбор, так как не зная как поступить в конфликтной ситуации можно совершить непоправимые ошибки.**

**ЛИТЕРАТУРА**

1. **О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов, Е.Н. Иванов, А.С. Кармин, А.В. Липницкий- «Конфликтология» Санкт- Петербург 2000г.**
2. **Н.Ф. Вишняков «Конфликтология» Минск 2000г.**
3. **Н.П. Аникеева «Учителю о психологическом климате в коллективе» Москва 1983г.**
4. **Р.Х. Шакуров «Директор школы и микроклимат учительского коллектива» Москва 1979г.**
5. **Р.Х. Шакуров, Б.С. Алишев «Причины конфликтов в педагогических коллективах и пути их преодоления» - Вопросы психологии №6 Москва 1986г.**
6. **С.С. Харин, А.Н. Башлакова, Н.Ю. Клышевич «Диагностика и коррекция коммуникативной деятельности педагогов» Минск 1996г.**
7. **Н.И. Ходор « Лекции по педагогической психологии»**
8. **«Фрустрация, конфликт, защита» – Вопросы психологии №6 1991г.**
9. **Р.Х. Шакуров «Социально – психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив» Москва 1990г.**