УДК 373

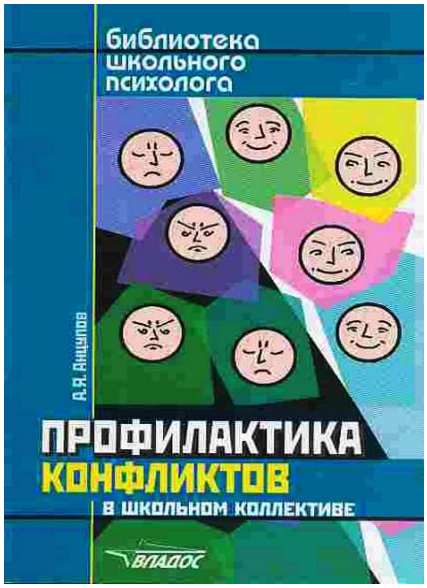
ББК 88.53

А74

В работе использованы материалы, полученные в ходе проведения работ по комплексной программе РАО «Развитие системы образования в сельском социуме: интеграция науки и практики»

Анцупов А.Я.

Профилактика конфликтов в школьном коллективе.



— М.: Гуманит. изд; центр ВЛАДОС, 2003. — 208 с. — (Б-ка школьного психолога).

ISBN 5-691-01057-3.

В пособии раскрываются типичные причины и признаки возникновения конфликтов в жизни школьных коллективов. При-водится модульный социотест, позволяющий комплексно оценить индивидуальные особенности учеников, их взаимоотношения в классе. Рассматриваются условия, способы и приемы профилактики конфликтов в школе. Предлагается методика бесконфликтной оценки качества учебы школьников и деятельности учителей, даны конкретные рекомендации по профилактике у учителей стресса и улучшению общения между ними.

Впервые в отечественной литературе предлагается многошаговая последовательность решения межличностных конфликтных ситуаций в школе. Дан алгоритм действий учителя или директора в роли посредника при разрешении конфликтов.

Пособие адресовано школьным психологам, учителям, старшеклассникам, директорам школ, другим работникам сферы образования, студентам педагогических вузов, всем, кто интересуется проблемами конфликтологии.

УДК 373

ББК 88.53

© Анцупов А.Я., 2003

©Гуманитарный издательский

центр «ВЛАДОС», 2003

© Серийное оформление обложки.

Гуманитарный издательский

центр «ВЛАДОС», 2003

Введение

Конфликты играют важнейшую роль в жизни отдельного человека, развитии семьи, жизнедеятельности школы, любой организации, государства, общества и человечества в целом. Конфликты в XX в. стали основной причиной гибели людей. Две мировые войны, более 200 крупномасштабных войн, локальные военные конфликты, террор тоталитарных режимов, вооруженная борьба за власть, убийства, самоубийства — все эти виды конфликтов на планете, по самой приближенной оценке, погубили в завершившемся столетии около 300 млн человеческих жизней. По итогам XX в. Россия, скорее всего, является мировым лидером не только по людским потерям в конфликтах, но и по другим их разрушительным последствиям: материальным и моральным.

Начало нового столетия поставило Россию перед альтернативой: либо власть, руководители организаций, каждый россиянин научатся предупреждать и конструктивно разрешать социальные и внутриличностные конфликты, либо конфликты будут по-прежнему оказывать разрушительное влияние на жизнь страны, общества, в том числе школы, да и каждого человека в отдельности. Наше неумение пред-видеть назревающие социальные конфликты, нежелание заниматься их профилактикой только за последнюю четверть ушедшего века оплачено жизнями сотен тысяч людей, разрушенными

судьбами десятков миллионов, едва уцелевших под развалинами пусть несовершенной, но все же великой державы.

Ключевая роль в формировании у человека умения в общении с другими людьми принадлежит школе. Надо сказать, что роль общеобразовательной школы в жизни нашего общества более существенна, чем это принято считать. Проблемы производства электроэнергии, добычи нефти, выращивания зерна и т.д. регулярно освещаются

в средствах массовой информации. Однако, нередко забывают о так называемом человеческом факторе, т.е. о людях, которые порой эти проблемы создают, а потом пытаются с трудом разрешить. Потому подготовку нового поколения к общественно полезной деятельности можно назвать наиболее важным «производством», успешность которого и определяет в дальнейшем состояние экономики, политики, науки, культуры. Задача школы не только дать необходимые знания ученику, но и воспитать честных тружеников, порядочных граждан, инициативных и думающих. Чтобы честными тружениками и порядочными людьми становилось как можно больше учащихся, общество должно уделять школе, особенно сельской, должное внимание.

Ежегодно правительство увеличивает расходы на развитие школы. Эта позитивная тенденция оказывает положительное влияние, в том числе и на социально-психологический климат в коллективах более 65 600 общеобразовательных школ, из них 44 000 — сельских.

Межличностные и межгрупповые конфликты негативно сказываются на всех процессах жизнедеятельности школы. Конфликты между учениками отрицательно влияют как на самих конфликтующих, так и на весь класс. Конфликты между учителем и учеником оказывают деструктивное воздействие на результативность обучения и воспитания в целом. Конфликты между учителями и учителей с администрацией школы ухудшают социально-психологический климат в педагогическом коллективе, заметно усложняют и без того нелегкую жизнь школьного педагога. Учителям гораздо труднее работать в тех школьных коллективах, где регулярно возникают конфликты.

Ученики также намного хуже учатся и развиваются там, где сложился нездоровый социально-психологический климат в классе или учительском коллективе.

Заниматься своевременной диагностикой и профилактикой конфликтов в школьных коллективах крайне необходимо.

Во-первых, профилактика конфликтов, несомненно, будет способствовать повышению качества учебного процесса. Ученики и учителя станут тратить интеллектуальные и нравственные силы не на борьбу с оппонентами, а на свою основную деятельность.

Во-вторых, конфликты оказывают заметное отрицательное влияние на психическое состояние и настроение конфликтующих. Стресс, возникающий в ходе конфликтов, может быть причиной десятков серьезных заболеваний. Поэтому своевременные профилактические меры весьма положительно влияют на психологическое и физическое здоровье учеников и учителей.

В-третьих, именно в школе у ребенка, подростка формируются навыки разрешения противоречий в межличностном взаимодействии, которые случаются в жизни любого человека. Создание в общеобразовательной школе системы профилактики конфликтов намного улучшит качество воспитательного процесса. На конкретных примерах школьник обучается способам конструктивного разрешения проблем, неизбежно возникающих при общении с окружающими. Бесценен будет приобретенный ими личный опыт неконфликтного разрешения трудных ситуаций и в дальнейшей, уже взрослой жизни.

В течение столетий конфликты различных уровней — от межличностных до межгосударственных — регулировались в России на основе жизненного опыта и здравого смысла. История убедительно доказала, что такое управление конфликтами обычно приводит к значительным негативным последствиям, которых в принципе можно было бы избежать. Более конструктивное регулирование конфликтов может быть обеспечено за счет использования научных знаний.

Российская конфликтология находится сегодня на завершающем этапе формирования как самостоятельная научная дисциплина. Однако уже сейчас она может предложить практические рекомендации как по профилактике

многих видов конфликтов, в первую очередь межличностных, так и по конструктивному их разрешению. Поэтому знакомство с основами отечественной конфликтологии будет весьма полезно учителям, руководителям школ, да и самим ученикам.

Автор надеется, что читатели станут оценивать учебно-методическое пособие по тому, что в нем есть, а не по тому, чего в нем нет. Процесс познания бесконечен, поэтому даже самая хорошая книга не может полностью вместить информацию об исследуемом предмете.

Конфликт — явление чрезвычайно сложное, многоуровневое, постоянно изменяющееся. В книге предлагаются основы конфликтологических знаний. Особое внимание уделяется проблеме диагностики и профилактики конфликтов.

Книга предназначена прежде всего для учителей, директоров общеобразовательных школ, школьных психологов, педагогов, воспитателей и других специалистов, а также работников системы управления школьным образованием. Она, как представляется, весьма полезна старшим школьникам. Методики и рекомендации, предлагаемые в пособии, с незначительными изменениями могут быть использованы как в сельской, так и в городской общеобразовательных школах, а также в средних специальных учебных заведениях.

Автор выражает искреннюю признательность докторам педагогических наук В.Г. Бочаровой, М.П. Гурьяновой, И.А. Липскому за помощь и советы в подготовке работы.

ГЛАВА 1. РОССИЙСКАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ О КОНФЛИКТАХ

Чаще всего поведение людей в конфликтной ситуации определяется эмоциями. Конфликтующие стороны действуют соответственно своему жизненному опыту и здравому смыслу. Научиться конструктивно вести себя в конфликтах школьник, учитель, директор может эмпирическим путем. Но опыт — «сын ошибок трудных» — либо слишком дорого стоит, либо приходит поздно. Дабы сократить этот путь можно воспользоваться научными знаниями о конфликтах, иначе говоря, теорией и практикой науки конфликтологии.

1. Предмет конфликтологии и ее значение как науки

В России конфликтология как наука находится на завершающей стадии формирования. Поэтому особенно важно четко обозначить предмет изучения, сформулировать принципы и задачи, осмыслить ее роль в развитии общества.

Проблема социального конфликта в той или иной степе-ни актуальна для любого общества. Однако в России на всех этапах исторического развития конфликты оказывали, как правило, решающее влияние на состояние общества. Войны, революции, борьба за власть, борьба за собственность,

межличностные и межгрупповые конфликты, убийства, бытовые и семейные конфликты, самоубийство как способ разрешения внутриличностных конфликтов — основные причины гибели людей в нашей стране. Конфликт был, есть и в обозримом будущем будет решающим фактором, влияющим на безопасность России и ее граждан.

Глава 1

Жизнь доказывает, что конфликт не относится к тем явлениям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. А именно так в основ¬ном пытаются воздействовать на социальные процессы сегодняшние руководители разных уровней. Сколько-нибудь эффективное воздействие на социальный конфликт может быть оказано в том случае, когда есть достаточно глубокое понимание истинных причин его возникновения, динамики и закономерностей развития. Такое понимание возможно только на научной основе.

Одно из следствий реформирования российского общества — увеличение количества и разнообразие форм социальных конфликтов. Это, как нам кажется, вполне естественно. В недемократическом государстве подавляющая мощь социальной группы, находящейся у власти, сила ее отдельных представителей практически исключают возможность сколько-нибудь серьезных социальных конфликтов как с самой этой группой, так и в подчиненных ей структурах. Быстрый рост количества конфликтов свидетельствует, как ни странно, что общество движется по пути демократизации: появляется множество социальных групп, которые открыто выражают свои интересы и стремятся от¬стоять их, несмотря на то, что зачастую они противоречат интересам властных структур.

Демократия — это конфликты. Но истинная демократия в том и заключается, что каждый, имея возможность отстаивать свои интересы различными средства¬ми, вплоть до конфликта, предпочитает завершить их конструктивно, гуманными, цивилизованными способа¬ми. Одна из главных

причин усиливающейся социальной напряженности в обществе — неумение или нежелание сторон конструктивно разрешать социальные конфликты. Конфликтующие стороны зачастую стремятся не к разрешению противоречий, а к усилению противодействия, на-несению противнику максимального ущерба.

Для того чтобы оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов, каждый человек и особенно руководитель должен обладать необходимыми знаниями о конфликте как явлении, постоянно сопровождающем жизнь человека, а нередко и угрожающем ей. К сожалению, состо-

яние науки конфликтологии таково, что еще не позволяет эффективно использовать ее положения для объяснения и регулирования сложных социальных конфликтов, особенно с учетом их современной российской специфики.

Значительная, а порой решающая роль конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества в целом определила необходимость создания и быстрого развития в России специальной науки конфликтологии, занимающейся изучением, прогнозированием и регулированием этого явления.

Стало очевидным, что конфликтология может сыграть в бесконечном реформировании российского общества весьма прогрессивную роль:

- помочь руководителям всех уровней в принятии неконфликтогенных решений;
- научить каждого человека более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах;
- сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян, постоянно испытывающим на себе деструктивное влияние внутриличностных и социальных конфликтов.

Конфликт — весьма сложное социальное и психологическое явление, исследование которого во многом зависит от качества исходных

методологических и теоретических предпосылок. Решение рассматриваемых ниже проблем может способствовать преодолению трудностей, связанных с конфликтными ситуациями.

Прежде всего необходимо максимально четко определить содержание понятия «конфликт», обозначив тем самым границы объектной и предметной области конфликтологии. Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т. е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятия «конфликт» и «противоречие» фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Глава 1

Прогресс науки, особенно на этапе ее становления, зависит от того, насколько точно определены границы объекта и предмета ее изучения. Важно, с одной стороны, не упустить ничего существенного, так как при этом теряется системное представление об объекте, с другой стороны — не включить в объект и предмет ничего лишнего, что может привести к расширению круга изучаемых явлений, увеличению объема исследовательской работы. Кроме того, важно уже в определении объекта и предмета конфликта по возможности точно раскрыть сущность изучаемого явления. Для этого целесообразно внести два принципиальных уточнения.

Прежде всего представляется необходимым сузить рамки описываемого явления и исследовать лишь конфликты, возникающие главным образом при социальном взаимодействии. При этом целесообразно сделать предметом изучения и взаимодействие между животными. Такая позиция на сегодняшний день обоснована в достаточно большом количестве работ, посвященных различным аспектам проблемы биосоциальной эволюции. Поэтому конфликтология, по нашему мнению, должна исследовать и зооконфликты — конфликты в животном мире. В неживой природе конфликтов нет, там есть противоречия, противодействия, столкновения и т.п. Внутриличностные конфликты также являются объектом изучения конфликтологии.

Второе уточнение касается сути конфликта. Представляется, что сущность конфликта заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося

противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия. Всевозможные противоречия возникают везде и всегда, но толь¬ко незначительная их часть ведет к конфликтам. Интересы и взгляды также сталкиваются довольно часто. Однако со¬держание конфликта шире самого явления столкновения. Оно — в противодействии субъектов конфликта в целом.

Таким образом, под социальным конфликтом понимается наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу. Если субъекты социального конфликта противодействуют, но не

переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии, спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне никак это¬го не проявляют, не противодействуют друг другу, такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности. Противодействие заключается в общении или действиях с целью выражения несогласия с оппонентом, блокировке его активности или нанесении ему материального (морального) ущерба. Под внутриличностным конфликтом понимается выраженное негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения1.

Сегодня представляется актуальным систематизировать те практически не связанные между собой исследования Конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, Психиатрии и экономики). Такая система не будет искусственным образованием, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое само по себе играет системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с реальными конфликтами как целостным

явлением, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами.

Объектом науки конфликтологии являются конфликты в целом, а предметом — общие закономерности их возникновения, развития и завершения. Конфликтологию, по всей видимости, должны интересовать два типа конфликтов: с участием человека (внутриличностные и социальные), а также зооконфликты. К основным видам социальных конфликтов относятся: межличностные конфликты, кон-фликты «личность — группа», конфликты между малыми, средними и большими социальными группами, междуна-

---

См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учеб. — М., 2002.

Таблица1

Объективно-предметное поле конфликтологии

Отрасли конфликтологии	Тип конфликта								
	Зооконф-ликты	Конфликты с участием человека							
		Внутриличностные	Межличностные	Личность—группа	Социальные конфликты				
					Между социальными группами			Международные	
					малыми	средними	большими	отдельные государства	коали-ции
Военные науки	нет	нет	нет	нет	нет	нет/да	**да**	**да**	**да**
Искусствоведение	нет	да	**Да**	**да**	**да**	да	**да**	**да**	**да**
История	нет	нет	нет	нет	нет	нет/да	**да**	**да**	**да**
Математика	**Матек** этиче е **модели могут быть использованы при изучении**								
Педагогика	нет	нет	**да**	**да**	**да**	да	**да**	**да**	**да**
Политология	нет	нет	нет	нет	**нет**	да	**да**	**да**	**да**
Правоведение	нет	нет	**да**	**да**	**да**	да	**да**	**да**	**да**
Психология	**да**	да	**да**	**да**	**да**	да	**да**	**да**	**да**
Социобиологи	**да**	**нет**	**не**	нет	нет	нет	**нет**	нет	нет
Социология	нет	нет	**да**	**да**	**да**	да	**Да**	**да**	**да**
Философия	**Изучает общие закономерности развития всех видов конфликта**								

Примечание. Утверждение (*да*) *или отрицание* (*нет*) *означает,что данные науки изучают или не изучают этот вид конфликтов*

родные конфликты между отдельными государствами и их коалициями (табл. 1).

Центральным объектом конфликтологии являются социальные конфликты, а их ядром — межличностные. Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, имеет цель вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия. Социальные конфликты тесно связаны с внутри личностными. Следовательно, понять мотивы социальных конфликтов значительно легче, изучив те процессы, которые происходят в психике человека и предшествуют его конфликтному поведению.

Конфликты — неисчерпаемый объект познания, о котором нельзя узнать абсолютно все. Поэтому предметом конфликтологии являются те закономерности, стороны, характеристики конфликтов, которые в состоянии исследовать науку на данном этапе своего развития. Объект конфликтологии — гораздо более консервативное образование по сравнению с предметом. Объект может изменяться в результате Собственного развития, кроме того, его границы могут уточняться в связи с более глубоким проникновением науки суть исследуемых явлений. Объект конфликтологии — социальные, внутриличностные и зооконфликты — в обозримом будущем вряд ли претерпит существенные изменения.

Конфликтология — наука о закономерностях возникновения, развития и завершения конфликтов, а также управлении ими.

Предмет конфликтологии формулируется в понятийной схеме описания конфликтов. Двадцать лет назад эта схема чала четыре основные категориальные группы. В настоящее время понятийная схема описания конфликтов состоит одиннадцати основных категориальных групп (табл. 1).

Только за последние три года свой предмет в явлении «конфликт» нашли медики, экономисты, географы, инженеры.

вначение конфликтологии для совершенствования жизнедеятельности общеобразовательной школы трудно пере-оценить.

Во-первых, знание закономерностей возникновения, развития и завершения конфликтов поможет учителям и школьникам более грамотно вести себя при возникновении проблем во взаимодействии с окружающими. Конф-

ликты оказывают заметное негативное воздействие на здоровье и результативность работы конфликтующих, значительно усложняют их взаимоотношения. Они также ухудшают совместную работу класса или учительского коллектива, отрицательно влияют на общее состояние социально-психологического климата. Знание конфликтологии дает возможность уменьшить деструктивные последствия межличностных конфликтов.

Во-вторых, именно в школе у ребенка, подростка формируются навыки разрешения противоречий, естественно возникающих в процессе межличностного взаимодействия. Как уже отмечалось ранее, бесценен будет приобретенный школьниками опыт конструктивного разрешения предконфликтных и конфликтных ситуаций. Этот опыт пригодится выпускникам школы в течение последующей жизни. Научные конфликтологические знания позволят совершенствовать процесс социализации сельских школьников, что положительно скажется на качестве воспитательного процесса в школе.

В-третьих, на основе разработанных в отечественной конфликтологии методов и методик в школе может быть создана система профилактики и конструктивного разрешения межличностных конфликтов. Такая работа окажет прямое и косвенное положительное воздействие на все процессы жизнедеятельности школы, сделает более эффективной деятельность учителей по руководству классными коллективами, а директоров — по управлению школой.

В-четвертых, знакомство учеников, учителей, директоров с основами конфликтологии повысит их общую педагогическую культуру, расширит кругозор.

Конфликтология — наука, с которой большинству россиян крайне желательно ознакомиться в самое ближайшее время. В XX в. конфликты были основным источником бедствий как для России в целом, так и для каждого ее гражданина. Регулировались эти конфликты на основе жизненного опыта, здравого смысла и нередко с надеждой на русское «авось пронесет». Если непредвзято посмотреть сейчас на карту страны и оглядеться вокруг, то станет очевидно, что не пронесло. Поэтому, если мы будем и в XXI в. относиться к конфликтам так же, как наши деды и отцы в XX в., ничего хорошего это нам не принесет.

2. Краткая история отечественной конфликтологии

Обобщенное представление о становлении отечественной конфликтологии как науки дает анализ публикаций по проблеме конфликта. Такой анализ может быть количественным и качественным. Количественный и качественный подходы к анализу публикаций не противостоят, а дополняют друг друга. Количественный анализ позволяет выявить ряд тенденций в развитии конфликтологии, оценить характер междисциплинарных связей наук, исследующих конфликты, определить объективные критерии периодизации истории науки.

Первые отечественные публикации, в которых главным объектом анализа был конфликт, появились в начале 20-х годов XX в. В них проблема конфликта впервые выделяется как самостоятельная, в названиях работ появляется само понятие «конфликт» и его производные. Библиографический поиск позволил выявить одиннадцать отечественных наук, занимающихся изучением конфликта: военные науки, искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политические науки, правоведение, психология, социобиология, социология и философия. Из истории науки известно, что многие дисциплины приобретали статус самостоятельных, имея менее солидную исследовательскую базу.

Исследования конфликтов в отечественной науке велись И ведутся пока в рамках частных конфликтологических дисциплин: социологии конфликта, правоведения, психологии конфликта, математического анализа конфликта И др. Следует также подчеркнуть, что проблема конфликта носит ярко выраженный междисциплинарный характер. Новая наука — конфликтология рождается не на стыке двух-трех научных дисциплин, как это обычно бывает. При формировании конфликтологии используются знания о конфликте, накопленные в рамках одиннадцати наук, являющихся фактически отраслями конфликтологии.

Лидером среди наук, изучающих конфликт, является психология. Это связано с определяющей ролью человека н возникновении, развитии и завершении любых соци-

альных и внутриличностных конфликтов. Однако лидирующее положение психологии характерно только для отечественной конфликтологии. В западной конфликтологии наибольшее количество исследований проведено социологами.

Кроме психологов наиболее значительный вклад в изучение конфликта внесли социологи и политологи. Представителями этих трех наук подготовлено 58% общего количества публикаций, имеющихся в одиннадцати отраслях конфликтологии.

История конфликтологии представляет собой раздел этой науки, цель которой:

- изучение динамики развития знаний о конфликтах, опосредованное сменой стилей мышления конфликтологов;
- раскрытие взаимосвязей конфликтологии с другими науками;
- анализ взаимодействия конфликтов и общества;
- описание результатов деятельности и личностных особенностей конкретных ученых1.

На современном этапе развития конфликтологии труд¬но дать целостное и подробное изложение ее истории, по-скольку она еще не велика. Однако общий взгляд на историю конфликтологии уже сложился.

В настоящее время важнейшей задачей является существенное усиление междисциплинарных связей и внутридисциплинарного взаимодействия у конфликтологов. Интеграция отраслей конфликтологии должна осуществляться на основе принципа равенства всех частных конфликтологических наук. Вместе с тем роль не главной, но системообразующей науки сегодня объективно играет психология. Это объясняется ее особенностями:

- психология является единственной наукой, изучающей все типы конфликтов;
- объектом психологии выступает реальный человек, являющийся центральным звеном конфликтов всех уровней;
- психологи занимают выраженное лидирующее положение по объему исследований конфликтов;
- только в психологии в 1992 г. поставлена, а затем проработана и частично решена проблема формирования науки конфликтологии на стыке одиннадцати отраслей знаний.

———————

См.: Ярошевский М.Г. История психологии. — М., 1985.

3. Проблема эволюции конфликтов

Эволюция конфликтов — одна из основных категорий в универсальной понятийной схеме описания конфликтов, и эта категория, недостаточно научно разработана. Проблема эволюции конфликтов пока исследуется только в психологии. Здесь же выдвинуты первые гипотезы о возможных вариантах ее решения. Эволюция конфликтов — это постепенное, непрерывное, достаточно длительное развитие их во времени.

Эволюция конфликтов может быть исследована на основе изучения развития психики человека как центрального звена любых конфликтных ситуаций, а также эволюции социального взаимодействия. Выявление тенденций в эволюции конфликтов — одна из основных задач системногенетического анализа конфликтного взаимодействия.

Очень трудно, если вообще возможно, проникнуть в суть конфликтов, особенно межличностных, не понимая основных тенденций в эволюции психики. Эволюция психики представляет собой постепенное, непрерывное, достаточно длительное ее изменение во времени. Можно выделить три уровня эволюции психики: межвидовой, внутривидовой, онтогенетический.

- Межвидовой уровень эволюции психики заключается в постепенном ее изменении: от простых к более сложным формам, по мере развития видов животных, от первых рыб к земноводным, рептилиям, птицам, млекопитающим и человеку. Это эволюция психики как явления жизни на Земле.

- Внутривидовой уровень эволюции психики состоит в постепенном ее изменении по мере развития человека или животного как вида. Человек как вид млекопитающих существует примерно один млн лет. В течение этого периода психика непрерывно изменялась.

- Онтогенетический уровень эволюции психики — ее развитие в онтогенезе, т. е. в процессе жизни человека (животного) — от рождения до старости и смерти.

Для понимания конфликтов важно иметь представление об эволюции конкретных психических процессов, свойств, со-

стояний и образований. Свою эволюцию имеют все более или менее длительные конкретные психические явления: стресс, образы конфликтной ситуации, мотивы, мышление и т. п.

Кратко рассмотрим макроэволюцию психики — ее меж-видовой уровень. Психика как явление жизни на Земле возникла, по приближенной оценке, примерно 500 млн лет назад. В.И. Вернадский отмечал: «Начиная с кембрия, т. е. в течение 500 млн лет, — мы видим, что от времени до времени, с большими промежутками... идет увеличение сложности и совершенства строения центральной нервной системы, центрального мозга».

Первоначальный уровень психического отражения является бессознательным. Он представлен главным образом инстинктами. К основным из них можно отнести инстинкты самосохранения, размножения, территориальный, иерархический, агрессии, стремления к обеспечению определенной избыточности жизненных ресурсов и др. Психика низших животных, таких, как рыбы, земноводные, рептилии и птицы, представляет собой в основном бессознательный уровень психического отражения.

Затем, примерно 50 млн лет назад, у высших животных появился новый, более совершенный уровень психического отражения — подсознание. Оно в основном представлено эмоциями. Эмоции характеризуются большим разнообразием. Их можно разделить на два больших класса: положительные и отрицательные. К положительным эмоциям относятся радость, удовольствие, удовлетворение, эйфория и др. В числе отрицательных эмоций можно назвать не-приязнь, гнев, разочарование, неудовлетворенность, подавленность, обиду и др.

Например, психикой, представленной главным образом бессознательным, обладает крокодил. Более сложной, включающей не только бессознательный, но и подсознательный уровни психического отражения, является психика собаки.

Сознание, свойственное человеку, в целом сформировалось примерно 500 тыс. лет назад. Это высший уровень психического отражения, возникший естественным эволюционным путем. Сознание присуще только человеку как общественно-историческому существу. Интеллект, такие высшие чувства, как любовь, вдохновение, альтруизм, отличают человека от животных и относятся к сфере сознания.

К надсознанию мы относим психические образования, которые способен сформировать у себя человек в результате длительных специальных, целенаправленных тренирончок. Возникло оно примерно 5 тыс. лет назад (схема 1).

Схема 1

Эволюционная структура психики человека

Есть люди, которые могут босиком ходить по раскаленным углям. Эта способность определяется возможностями их психики, а не особенностями строения кожи на подошвах ног. Следовательно, в психике людей, способных ходить босиком по раскаленным углям, есть образования, которых нет у других людей. Эти образования относятся к надсознанию. Путем целенаправленных тренировок каждый человек может сформировать у себя различные *сверспособности*.

Четкое разделение перечисленных четырех уровней психического отражения возможно только по двум критериям.

Во-первых, по временной последовательности возникновения в процессе эволюции психики. Сначала появилось бессознательное, затем подсознание, после сознание и, наконец, надсознание.

Во-вторых, по степени сложности самого процесса психического отражения. Бессознательное — более простой уровень психики по сравнению с подсознательным и т. д.

В психике конкретного человека или животного четких границ между различными уровнями психического отражения не существует. Здесь психика функционирует как

единое целое, имеющее, естественно, определенную структуру. Нет общепринятых точек зрения и на время возникновения как самой психики, так и различных ее уровней.

Если представить время макроэволюции психики в виде отрезка длиною в 1 м, то сознанию будет соответствовать отрезок длиною в 1 мм, а подсознанию — 10 см. Время эволюции сознания в процессе развития жизни на Земле составляет примерно 0,1% времени эволюции бессознательного.

t э.с. =0,001t

t э.с. — время эволюции сознания;

t э.п.— время эволюции психики.

Один из важнейших выводов, вытекающих из сказанного выше: бессознательное и подсознательное играют в повседневной жизни человека гораздо более значительную роль, чем это представляется обыденному взгляду.

В принятии человеком решения на выбор того или иного варианта поведения в конфликте участвуют все уровни его психики. Сам человек наиболее полно фиксирует и осознает те психические процессы, которые происходят на уровне сознания. Однако из этого не следует, что сознание всегда играет определяющую роль в поведении и деятельности индивида. Сознание гораздо менее устойчиво к воздействию стрессовых факторов по сравнению с бессознательным и подсознанием. В ситуации опасности для жизни, во время конфликта или под влиянием алкоголя влияние сознания на поступки человека уменьшается. В стрессовых, конфликтных ситуациях регулирующая роль бессознательного и подсознания в поведении и деятельности человека заметно возрастает по сравнению с обычными ситуациями. Но именно стресс определяет поведение человека в конфликте. В конфликтных ситуациях часто не бессознательное «обслуживает» сознание, а наоборот — сознание адаптирует, если успевает и может, стереотипы поведения, заложенные в бессознательном, к особенностям конкретной обстановки.

Для конфликтолога крайне важно стремиться максимально учесть бессознательные и подсознательные элементы психической деятельности людей при исследовании раз-

личных конфликтов. Без этого невозможно выработать сколь-нибудь действенные практические рекомендации по регуляции поведения и деятельности человека в конфликтных ситуациях.

Необходимость исследования проблемы эволюции социальной жизни животных как одного из направлений эволюционной теории стали осознавать сравнительно недавно, во второй половине XX в., хотя уже в середине прошло¬го столетия появился ряд интересных работ, посвященных этому вопросу. Гипотеза о биосоциальном характере эволюции жизни на Земле родилась в прошлом веке на стыке трех научных направлений: эволюционного учения Дарвина, социологии Конта и Спенсера и сравнительной психологии. Наиболее значительной работой того времени стал фундаментальный труд «Социальная жизнь животных» А. Эспинаса, опубликованный в России в 1882 г. В соответствии с идеями, изложенными в этой работе, социология животных развивалась практически до 20-х годов XX столетия. Автор труда доказывает, что всякое взаимодействие животных, хотя бы в малой степени устойчивое, естественно и неизбежно порождает организацию этих животных.

В начале XX в. интерес к проблеме социального взаимодействия животных заметно падает и вновь усиливается лишь в 60-е годы. В середине 70-х годов на Западе начина¬ет формироваться новая наука — социобиология, которая сначала получает в СССР в целом негативную оценку.

Однако ряд авторитетных отечественных специалистов в области социального поведения животных, такие, как Е.Н. Панов, Ю.М. Плюснин и другие, практически одновременно с зарубежными этологами и энтомологами начали, а точнее, продолжили российскую традицию в разработке проблемы биосоциальной эволюции.

В современных условиях социобиология еще не приобрела окончательно статуса самостоятельной науки, по край¬ней мере, в России. Однако ряд социобиологических идей, гипотез, теорий могут быть полезными для конфликтологии. Представим кратко некоторые из них.

• Доказано, что несколько раз в процессе эволюции животные, ведущие одиночный образ жизни, переходили к совместной форме существования, которая имеет ряд пре-

имуществ, поскольку появляется возможность обмена жизненным опытом и актуальной информацией, специализацией и разделением функций между членами социума, возрастает эффективность взаимной защиты.

• Сформулировано положение о социогенезе, т.е. развитии форм социального взаимодействия животных по мере развития жизни на Земле. Социогенез и филогенез (процесс возникновения и развития какого-либо вида организмов или их группы) — две ветви эволюции, оказывающие взаимное влияние.

• Выдвинута смелая гипотеза об отсутствии прогрессивной эволюции социальной жизни — от простых организмов до человека. Экспериментально доказано, что эволюционные процессы в органическом мире на молекулярном, ген-ном, хромосомном и анатомическом уровнях имеют разную скорость. Поэтому, возможно, «...вообще нельзя говорить ни о какой социальной эволюции, можно говорить лишь о социальной истории», отмечал Ю. Плюснин. Другими словами, филогенез слабо связан с социогенезом. Высказано аргументированное предположение, что базисные типы внутривидовых взаимоотношений у животных не могут эволюционировать — усложняться или упрощаться.

Они таковы, какова их природа. Эволюционным изменениям могут подвергаться те конкретные формы, в которых реально воплощены инвариантные типы отношений.

Существует и другая гипотеза: социогенез есть непрерывный процесс прогрессивного развития социальных форм в едином ряду — от «амебы до человека». Анатомо-физиологические структуры организма оказывают решающее влияние не только на уровень развития его индивидуального поведения, но и на формы сообществ, которые данные организмы образуют.

Предложены четыре инвариантных типа отношений, в которые вступают любые организмы, находящиеся в со-обществе:

• по поводу жизненных ресурсов — территорий, пищи и т.п.;

• по поводу воспроизводства потомства;

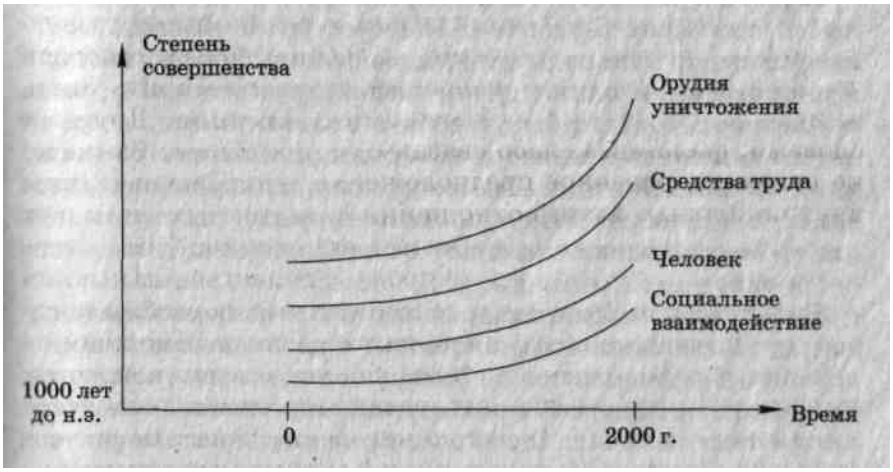
• направленные на поддержание порядка в сообществе как выражение потребности сохранения статуса каждого индивида;

• дружеские, направленные на сохранение социального единства сообщества животных [Ю. Плюснин].

Для понимания основных тенденций эволюции социального взаимодействия конфликтологу необходимо хотя бы в самом общем виде иметь представление о характере эволюции орудий уничтожения (оружия и боевой техники), средств труда и самого человека. Один из возможных вариантов их сравнительной оценки представлен на схеме 2.

Схема 2

Сравнительная оценка эволюции орудий уничтожения, средств труда, человека и социального взаимодействия



Наиболее высокими темпами Homo sapiens (человек разумный) совершенствует орудия уничтожения своих со-братьев. Сегодня эти орудия настолько «совершенны», что с их помощью можно гарантированно уничтожить все человечество более 10 раз, а заодно и значительную часть 2 млн видов животных на Земле.

Более медленными темпами совершенствуются средства труда. Если орудия уничтожения создаются для того, чтобы лишить жизни возможно большее количество людей, то средства труда служат для продления и облегчения жизни. В настоящее время сотни миллионов людей на Земле не имеют достаточного питания, хотя бы сносного жилья,

необходимых лекарств, работы, одежды, бытовой техники и т.д. Смерть от голода, в том числе и детская, — обычное явление в ряде развивающихся стран. Пища, одежда, жилище, лекарства создаются с помощью средств труда. Следовательно, они намного менее совершенны по сравнению с орудиями уничтожения.

Еще медленнее развивается сам человек. Физически ныне живущие люди в целом слабее своих предков, живших 2000 лет назад. Качества мышления Аристотеля и современного лауреата Нобелевской премии, по-видимому, сопоставимы, хотя объем, т.. е. количество знаний, которым обладает человек сегодня, конечно, гораздо больший.

Прогресс же в области социального взаимодействия людей еще менее заметен. Количество погибших, иска-леченных, другие виды ущерба от войн, убийств, насилия и эксплуатации одних групп людей другими век от века возрастают. Масштабы ущерба и взаимопомощи служат двумя основными критериями оценки качества социального взаимодействия. Поэтому даже если уровень социального взаимодействия постепенно возрастает, то темпы этого улучшения отстают от темпов развития самого человека.

Биосоциальный характер эволюции жизни на Земле позволяет выдвинуть предположение о необходимости исследования зооконфликтов — конфликтов в животном мире. Конфликты у человека и животных, естественно, имеют существенные отличия. Однако из-за непрерывного характера социогенеза эти конфликты имеют и общие закономерности. Наличие таких закономерностей в том числе обусловлено существованием бессознательного и подсознательного уровней отражения как в психике человека, так и в психике животных. Ведь в формировании поведения человека в конфликте участвует вся его психика, а не только сознание, время эволюции которого очень непродолжительно по сравнению со временем эволюции бессознательного.

Почему в объект конфликтологии целесообразно включить зооконфликты? Потому что в человеке гораздо больше биологического, чем принято считать. Опрос примерно 1000 специалистов, проведенный известным ученым Н.М. Амосовым, показал, что усредненная оценка экспер-

тами соотношения биологического и социального в чело-веке составила 1:1. Сам Н.М. Амосов, считает, что биологического в человеке вдвое больше, чем социального. Следовательно, невозможно всесторонне оценить поведение человека в конфликте, не учитывая его биологическую при-роду. Сделать это довольно сложно, поскольку человек биологические мотивы своего поведения часто не осознает, а если осознает, то маскирует их от окружающих и даже от самого себя.

В настоящее время бессознательные и подсознательные компоненты конфликтного поведения человека в исследованиях отечественных гуманитарных наук практически не учитываются. Это заметно упрощает наши представления о конфликте.

Содержание бессознательного и подсознательного в психике человека во многом генетически связано с психикой животных. Поэтому одним из перспективных, на наш взгляд, путей изучения бессознательной и подсознательной мотивации конфликтного поведения у человека является исследование причин конфликтов у животных. Та часть мотивов, которую человек в конфликте либо не осознает, либо маскирует, в зооконфликте выступает в свободном от социальных наслоений виде. Для животных типичны конфликты, связанные с воспроизводством потомства, борьбой за обладание пищей, территорией, другими жизненными ресурсами, определенной ролью в группе животных. Похожие противоречия часто порождают подобные конфликты и в человеческом обществе.

Таким образом, необходимость изучения зооконфликтов, включения их в объект конфликтологии обусловлена, следующими причинами:

- важностью применения общеметодологического принципа историзма при определении объекта конфликтологии и исследовании конфликтов. Принцип историзма требует рассмотрения изучаемых явлений в их становлении и развитии. Чем более длительный период развития явления изучается, тем глубже мы проникаем в его суть, понятнее причины изменений, лучше прогнозируется будущее;

- возможностью использовать в интересах конфликтологии прогрессивные идеи эволюционной теории Ч.Р. Дарвина и современной социобиологии. Очень много интерес-

ного и полезного о себе человек узнал, изучая строение и эволюцию организмов животных. Точно так же весьма полезно для понимания наших конфликтов исследовать социальную жизнь животных и зооконфликты;

• сложностью рационального объяснения поведения людей в большинстве конфликтов, имеющих тяжкие последствия: войнах, убийствах, самоубийствах. Существенная роль бессознательного в конфликтах, связанных с уничтожением человека человеком, требует изучения неосознаваемых компонентов поведения на животных, у которых они выступают более явно.

Основным препятствием в понимании важности изучения зооконфликтов является выраженный антропоцентризм, присущий большинству людей. Антропоцентризм может быть обыденным и научным.

• Обыденный антропоцентризм заключается в естественном стремлении человека к тому, чтобы, во-первых, поставить себя в центр мироздания, во-вторых, выделить свой вид из остального животного мира и поставить человека над всеми. Такое понимание человеком своего места в мире формируется естественным образом самими объективными условиями его существования. Однако помимо человека на Земле обитает еще более двух миллионов видов различных животных. Млекопитающие, к которым принадлежит человек, являются одним из малочисленных видов среди других живых существ.

Если человек настолько совершенен, то почему он столь малочислен? Человек сегодня — наиболее сложное и могущественное существо на Земле. Однако то, что он наиболее совершенен по сравнению с другими видами животных, еще требует доказательств. Дальние предки человека — питекантроп, неандерталец, кроманьонец — вымерли, не сумев приспособиться к неблагоприятным обстоятельствам. Крокодилы же как вид живут на Земле уже около 200 млн лет и не исчезли даже после катастроф мелового периода, вызвавших гибель динозавров.

• Научный антропоцентризм — концепция в философии и других науках, согласно которой при объяснении всех явлений и процессов действительности в центр внимания надо ставить человека. Антропоцентрический принцип классификации живых организмов сохранялся в биологи-

ческих науках в течение двух тысячелетий. Согласно этому принципу, чем сложнее организация животного, чем больше она приближается к организации человека, тем более она совершенна. Более сложно организованных животных считают высшими, менее сложно организованных — низшими.

Только во второй половине XIX в. в научном мире воз-никли первые сомнения в правильности деления животных на «высших» и «низших». Например, английский естество-испытатель Ч.Р. Дарвин писал: «Я не думаю, чтобы у кого-нибудь было ясное представление о том, что подразумевается под "высшим"...»

Выдающийся отечественный биолог Н.В. Тимофеев-Ресовский высказывался еще определеннее: «Пока нет не то что строгого или точного, но даже мало-мальски приемлемого, разумного, логичного понятия прогрессивной эволюции. Биологи до сих пор не удосужились сформулировать, что же такое прогрессивная эволюция. На вопрос — кто прогрессивнее: чумная бацилла или человек? — до сих пор нет убедительного ответа».

Генетики доказали, что по ДНК (дезоксирибонуклеиновая кислота) различия между человеком и шимпанзе не превышают 2%. Это соответствует уровню внутривидовых вариаций, обнаруженных у других животных. ДНК является основным носителем генетической информации и определяет передачу наследственных признаков от родите¬лей детям. Морфологические различия между человеком и шимпанзе, т. е. различия в форме и строении организма, находятся на уровне различий между представителями различных семейств.

Таким образом, последние достижения науки, расширение представлений об эволюции социальной жизни животных свидетельствуют о настоятельной необходимости исследования зооконфликтов и включении их в объект конфликтологии.

4. Эволюционно-междисциплинарная теория конфликтов

«Нет ничего практичнее хорошей теории» — было на-писано в одном из документов советских времен. Эта мысль справедлива для любой науки и любого общества. Крах марксистско-ленинской теории, в известной степени вызванный искусственно, породил определенный теоретический вакуум в отечественных общественных и гуманитарных науках. В российской конфликтологии на сегодняшний день пока нет признанной большинством ученых общей теории конфликтов. В каждой из отраслей конфликтологии существуют свои взгляды на сущность и классификацию конфликтов, их структуру, функции и т.д. Ныне заметно увеличилось количество публикаций по проблеме конфликтов, растет интерес к конфликтологии у представителей самых разных профессий, а потому наука остро нуждается в хорошей общей теории конфликтов. Она, подобно прожектору, должна высветить общее направление движения российских конфликтологов, блуждающих пока в «предпарадигмальных сумерках».

Основное содержание эволюционно-междисциплинарной теории конфликтов можно кратко изложить так.

Эволюционная структура психики человека включает четыре основных уровня: бессознательное, подсознание, сознание и сверхсознание. В конфликтных ситуациях по-ведение человека во многом определяется подсознанием — эмоциями и бессознательным — инстинктами, главным об-разом социальными. Объяснить и регулировать конфликты трудно без учета и управления этими двумя уровнями психического отражения. Эволюционный подход является одним из стержневых в рассматриваемой теории, о чем уже говорилось ранее.

Главной характеристикой данной теории является междисциплинарность. То есть, при исследовании, изучении и регулировании реальных конфликтов следует использовать знания о них, накопленные во всех гуманитарных и общественных науках. Малоперспективными представляются попытки регулировать конфликты, опираясь только на

психические, социологические или политологические знания. Ведь руководитель, регулирующий конфликт, или любой другой человек имеет дело с реальной конфликтной ситуацией, всегда имеющей целый комплекс причин и уровней развития.

Междисциплинарный подход и сложность конфликта как социального явления диктуют необходимость выделения конфликтологии как в самостоятельную учебную дисциплину, так и в вузовскую специальность. Можно, конечно, надеяться на чудо и ждать, что конфликты, кровоточащие во многих точках СНГ, уладятся сами собой. Однако гораздо лучше все же опираться на многовековой опыт человечества: сталь варят сталевары, в космос летают тщательно подготовленные космонавты, в школе преподают дипломированные учителя. Следовательно, конфликты должны и смогут регулировать профессионалы — конфликтологи.

Универсальная понятийная схема описания конфлик-тов включает 11 понятийно-категориальных групп: сущ-ность конфликтов; их классификация; структура; функции; генезис; эволюция; динамика; системно-информационное описание конфликтов; предупреждение; завершение; исследование и диагностика конфликтов.

1. Сущность конфликта. Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов и обычно сопровождающийся негативными эмоциями. Помимо конфликта противоречия могут разрешаться путем сотрудничества, компромисса, уступки и избегания.

2. Классификация конфликтов. Конфликты можно классифицировать на основе принципов: типологии, система-тики и таксономии. Базисная типология показывает границы и раскрывает структуру «объектного поля» конфликтологии. Она включает конфликты с участием человека — социальные и внутри личностные, а также зооконфликты. Социальные конфликты: межличностные, между личностью и группой, между малыми, средними и большими социальными группами, международные конфликты. Внутри-личностные конфликты: между «хочу» и «хочу»; «могу» и «не могу»; «хочу» и «не могу»; «хочу» и «нужно»; «нужно» и «нужно»; «нужно» и «не могу» [Шипилов, 1999].

Зооконфликты: внутривидовые, межвидовые и интропсихические. Внутривидовые и межвидовые могут быть между двумя животными, между животным и группой, между группами животных. Интропсихические: между двумя негативными тенденциями в психике животного; между двумя позитивными тенденциями; между негативной и позитивной тенденциями.

Конфликты можно также классифицировать по другим параметрам: масштаб; последствия; длительность; характер противоречий, лежащий в их основе; интенсивность; степень конструктивности; сфера жизнедеятельности, в которой они происходят, и т.д.

3. Структура конфликта — совокупность устойчивых элементов конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе. Она характеризует статическую составляющую конфликта и включает две подструктуры: объективную и субъективную, каждая из которых имеет явные и скрытые элементы. Объективная подструктура конфликта включает: его участников (основных, второстепенных, группы поддержки); объект конфликта; его предмет; микросреду, в которой он развивается; макросреду, оказывающую влияние на ход конфликта, и др. Субъективная подструктура конфликта включает: психологические модели конфликтной ситуации, имеющиеся у всех участников; мотивы действий сторон; цели, которые они преследуют; актуальные психические состояния участников; образы оппонента, самого себя, вероятных результатов борьбы и др. При исследовании конфликта важно определить и структуру той над системы, элементом которой он является.

4. Функции конфликта — его влияние на внешнюю среду и свои подсистемы. Они характеризуют динамику конфликта. По направленности выделяют конструктивные и деструктивные функции; по сфере действия — внешние и внутренние. Основные функции конфликта связаны с его влиянием на противоречие, конфликт породившее; на на-строения; взаимоотношения; эффективность индивидуальной деятельности оппонентов; на эффективность совместной деятельности группы и взаимоотношения внутри ее; на внешнюю микро- и макросреду.

5. Генезис конфликта — его возникновение, развитие и завершение под действием системы факторов и причин.

Основные группы причин конфликтов: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и психологические.

6. Эволюция конфликта — его постепенное, непрерывное, относительно длительное развитие от простых форм к более сложным. Макроэволюция конфликта — изменение его характеристик, происходящее с момента возникновения психики у живых организмов и по настоящее время, включая эволюцию конфликтов у человека. Макроэволюция включает эволюцию конфликтов у животных и человека.

• Эволюцию конфликтов у животных подразделяют на межвидовую; внутривидовую; в онтогенезе; эволюцию конкретных конфликтов.

• Эволюция конфликтов у человека представлена следующими типами: в антропогенезе — в процессе общественно-исторического развития человека (до XX столетия и в XX в.); в онтогенезе; эволюция конкретных конфликтов.

Мы предполагаем, что по мере эволюции конфликты усложняются, но не совершенствуются. Если в качестве критерия оценки конфликтов выбрать число жертв, то воз-, можно, человек сегодня является самым деструктивным живым существом на планете.

7. Динамика конфликта — ход развития конкретных конфликтов или их видов во времени. Ее подразделяют на три периода, каждый, в свою очередь, делят на несколько этапов.

• период (латентный) — доконфликтная ситуация: возникновение объективной проблемной ситуации взаимодействия; осознание ее проблемности субъектами; попытка решить проблему неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

• II период (открытый) — собственно конфликт: инцидент; эскалация противодействия; сбалансированное противодействие; поиск способов завершения конфликта; завершение конфликта.

• период (латентный) — послеконфликтная ситуация: частичная нормализация отношений; полная нормализация отношений.

8. Системно-информационное описание конфликтов —вид и результат их системного анализа, заключающийся в выявлении закономерностей информационного обмена между основными структурными элементами конфликта,

а также между конфликтом и внешней средой. Информация играет ключевую роль в возникновении, развитии, за-вершении, регулировании конфликтов, а также в развитии науки конфликтологии.

9. Предупреждение конфликтов:

• в широком смысле — такая организация жизнедеятельности субъектов взаимодействия, которая сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними;

• в узком смысле — деятельность субъектов взаимодействия, а также третьих лиц по устранению причин конкретного назревающего конфликта, разрешению противоречия неконфликтными способами.

Предупреждение конфликтов связано с созданием объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и психологических условий их профилактики.

10. Завершение конфликтов — этап в динамике конфликта, заключающийся в его окончании любым способом и обусловленный любой причиной. Основные формы: раз-решение; урегулирование; затухание; устранение; перерастание в другой конфликт.

11. Исследование и диагностика конфликтов — деятельность по выявлению закономерностей развития и особенностей конфликтов с целью их конструктивного регулирования.

Семь общенаучных принципов изучения конфликтов: развитие; всеобщая связь; учет основных законов и парных категорий диалектики; единство теории эксперимента и практики; системный подход; объективность; конкретно-исторический подход.

Пять принципов конфликтологии: междисциплинарность; преемственность; эволюционизм; личностный подход; поиск скрытого содержания конфликта.

Системное изучение конфликтов предполагает системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический, системно-информационный и системно-ситуационный их анализ.

Исследование конфликтов включает восемь этапов: разработка программы; определение конкретного объекта; разработка методики; пробное исследование; сбор первичной информации; обработка данных; объяснение результатов; формулирование выводов и практических рекомендаций.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТОВ В ШКОЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Именно в общеобразовательной школе закладываются основы поведения человека в будущем в пред-конфликтных и конфликтных ситуациях.

Чтобы заниматься профилактикой конфликтов, необходимо иметь хотя бы общее представление о том, как они возникают, развиваются и завершаются в школьных коллективах, каковы их особенности и причины.

Как и для любого социального института, для общеобразовательной школы характерны разнообразные конфликты. Педагогическая деятельность направлена на целенаправленное формирование личности, ее цель — передача школьникам определенного социального опыта, более полное освоение ими этого опыта. Поэтому именно в школе необходимо создать благоприятные социально-психологические условия, обеспечивающие душевный комфорт педагогу, ученику и родителям.

1. Особенности конфликтов между школьниками

В общеобразовательном учреждении можно выделить четыре основных субъекта деятельности: ученик, учитель, родители и администратор. В зависимости от того, какие субъекты вступают во взаимодействие, конфликты подразделяют на такие виды: ученик-ученик; ученик-учитель; ученик-родители; ученик-администратор; учитель-учитель; учитель-родители; учитель-администратор; родите-ли-родители; родители-администратор; администратор-администратор .

Глава 2

Рассмотрим один из наиболее распространенных в учебной деятельности конфликт между учениками.

Конфликты в подростковой среде характерны для всех времен и народов, будь то бурса в произведениях Н. Помяловского или описанная Р. Киплингом аристократическая школа XIX в., или группа мальчиков, оказавшаяся без взрослых на необитаемом острове, из книги «Повелитель мух» английского писателя У. Голдинга.

Как отмечается в обзоре школьных конфликтов, подготовленном А.И. Шипиловым, наиболее распространены среди учащихся конфликты лидерства, в которых отражается борьба двух-трех лидеров и их группировок за первенство в классе. В средних классах часто конфликтуют, группа мальчиков и группа девочек. Может обозначиться конфликт трех-четырех подростков с целым классом или конфликтное противостояние одного школьника и класса. По наблюдениям психологов (О. Ситковская, О. Михайлова), путь к лидерству, особенно в подростковой среде, связан с демонстрацией превосходства, цинизма, жестокости, без-жалостности. Детская жестокость — явление общеизвестное. Один из парадоксов мировой педагогики заключается в том, что ребенок в большей степени, чем взрослый, подвержен чувству стадности, склонен к немотивированной жестокости и травле себе подобных.

Генезис агрессивного поведения школьников связан с дефектами социализации личности. Так, обнаружена положи-тельная связь между количеством агрессивных действий у дошкольников и частотой их наказания, применяемого родителями (Р. Сире). Кроме того, было подтверждено, что конфликтные мальчики воспитывались, как правило, родителями, применявшими по отношению к ним физическое насилие (А. Бандура). Поэтому ряд исследователей считают наказание моделью конфликтного поведения личности (Л. Джавинен, С. Ларсенс).

На ранних этапах социализации агрессия может возникать и случайно, но при успешном достижении цели агрессивным способом может появиться стремление вновь использовать агрессию для выхода из различных трудных ситуаций. При наличии соответствующей личностной ос-новы важной становится не агрессий как способ достижения, а агрессия как самоцель, она становится самостоя-

тельным мотивом поведения, обусловливая враждебность но отношению к другим при низком уровне самоконтроля.

Кроме того, конфликты подростка в отношениях с одноклассниками обусловлены особенностью возраста — формированием морально-этических критериев оценки сверстника и связанных с этим требований к его поведению (В. Лозоцева).

Необходимо отметить, что конфликты в школьных кол-лективах изучены педагогами, психологами, социологами и представителями других наук явно недостаточно, потому нет и целостного представления об их причинах и особенностях. Об этом говорит тот факт, что пока практически нет работ, предназначенных для учителей и директоров, в которых бы содержались понятные и проверенные рекомендации по предупреждению и конструктивному разрешению межличностных конфликтов в школе. А ведь для того чтобы управлять конфликтами, как и любым другим явлением, необходимо сначала основательно их изучить, дабы понять движущие силы их развития. Однако определенные усилия в этом направлении уже сделаны и делаются.

Из всех типов конфликтов в школьных коллективах наиболее подробно изучены столкновения между учителем и учеником. В меньшей степени исследованы конфликты во взаимоотношениях учеников. Еще меньше работ по проблеме регулирования конфликтов, возникающих между учителями. Это вполне объяснимо: конфликты между учителями наиболее сложные.

В педагогической конфликтологии уже выявлены основные факторы, определяющие особенности конфликтов между учениками.

Во-первых, специфика конфликтов между школьника¬ми определяется возрастной психологией. Возраст учеников оказывает значительное влияние как на причины возникновения конфликтов, так и на особенности их развития и способы завершения.

Возраст — определенная, качественно своеобразная, ограниченная во времени ступень развития индивида. Можно выделить такие основные возрастные периоды: младенческий (до 1 года), раннее детство (1-3 года), дошкольный возраст (3 года — 6-7 лет), младший школьный возраст (6-7 — 10-11 лет), подростковый (10-11 — 15 лет), старший

школьный возраст (15-18 лет), поздняя юность (18-23 года), зрелый возраст (до 60 лет), пожилой (до 75 лет), старческий (свыше 75 лет).

Известно, что на время обучения в школе приходится этап наиболее интенсивного развития человека. Школа охватывает значительную часть детства, все отрочество и раннюю юность. Конфликты у школьников заметно отличаются от конфликтов у взрослых людей. Существенные различия имеют и конфликты, происходящие в младшей, неполной средней и средней школах. Основным конфликтогенным фактором, определяющим особенности конфликтов между учениками, является процесс социализации учащихся. Социализация представляет собой процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, проявляемого в общении и деятельности. Социализация школьников происходит естественным образом в обычной жизни и деятельности, а также целенаправленно — в результате педагогического воздействия на учащихся в школе. Одним из способов и проявлений социализации у школьников выступает межличностный конфликт. В ходе конфликтов с окружающими ребенок, подросток, юноша, девушка осознают, как можно и как нельзя поступать по отношению к сверстникам, учителям, родителям.

Во-вторых, особенности конфликтов между школьника-ми определяются характером их деятельности в школе, основным содержанием которой является учеба. В психологии А.В. Петровским разработана концепция деятельностного опосредствования межличностных отношений. Он подчеркивает определяющее влияние содержания, целей и ценностей совместной деятельности на систему межличностных отношений в группе и коллективе. Межличностные отношения в ученическом и педагогическом коллективах заметно отличаются от отношений в коллективах и группах других видов. Эти отличия во многом обусловлены спецификой педагогического процесса в общеобразовательной школе.

В-третьих, специфика конфликтов между учащимися сельской школы в современных условиях определяется внешним укладом жизни на селе, той социально-экономической ситуацией, которая сложилась сегодня в сельской мест-

ности. Сельская школа является неотъемлемым и важным структурным элементом сельского социума. Она влияет на Жизнь в селе. Но и обстановка в селе вообще и конкретной деревне в частности оказывает существенное влияние на Положение дел в сельской школе. Взаимоотношения и конфликты в коллективах сельских школ соответственно отражают все основные противоречия и проблемы, которыми насыщена сегодня жизнь на селе. Общаясь с родителя¬ми, ученики узнают о главных трудностях, с которыми сталкиваются взрослые. Так или иначе, школьники знают о многих проблемах жизни села, по-своему переживают их, трансформируют эти проблемы на взаимоотношения со сверстниками и учителями.

Исследование, проведенное под руководством В.И. Журавлева в школах Московской области, позволило выявить некоторые особенности местных конфликтов и связанных с ними явлений во взаимоотношениях учащихся.

Конфликты «ученик — ученик» возникают в таких ситуациях:

- из-за оскорблений, сплетен, зависти, доносов — 11%;
- из-за отсутствия взаимопонимания — 7%;
- в связи с борьбой за лидерство — 7%;
- из-за противопоставления личности ученика коллективу — 7%;
- в связи с общественной работой — 6%;
- у девочек — из-за парня — 5% .

Считают, что конфликтов у учеников не было — 11%, испытывали чувство ненависти к одноклассникам 61% школьников.

Эти данные свидетельствуют, что во взаимоотношениях одноклассников в школе не все благополучно.

Основные причины ненависти к сверстникам:

- подлость и предательство — 30%;
- подхалимство, существование «липовых» отличников и любимчиков учителей — 27%;
- личная обида — 15%;
- ложь и высокомерие — 12%;
- соперничество между одноклассниками — 9%.

На конфликтность учеников заметное влияние оказывают их индивидуально-психологические особенности, в частности агрессивность. Наличие в классе агрессивных учени-

ков повышает вероятность конфликтов не только с их участием, но и без них — между другими членами классного коллектива. Мнения школьников о причинах агрессии возникновении конфликтов таковы:

- причина агрессии: желание выделиться среди сверстников — 12%;
- источник агрессии: бессердечие и жестокость взрослых — 11%;
- все зависит от взаимоотношений в классе — 9,5%;
- в агрессивности ученика виновата семья — 8%;
- агрессивные школьники — дети с психическими отклонениями — 4%;
- агрессивность — явление возрастное, связанное с избытком энергии — 1%;
- агрессивность — плохая черта характера — 1%;
- в классе были агрессивные ученики — 12%;
- в классе не было агрессивных учеников — 34,5%.

Конфликты между учениками в школе возникают в том

числе и из-за проступков, нарушений общепринятых норм в поведении школьников. Нормы поведения учащихся в школе выработаны в интересах всех школьников и учителей. При их соблюдении подразумевается снижение до минимума противоречий в школьных коллективах. Нарушение этих норм, как правило, приводит к ущемлению чьих-то интересов. Столкновение же интересов является основой для конфликта. Школьники, по их собственному мнению, чаще всего допускают следующие нарушения норм поведения в школе:

- курение — 50% ;
- употребление спиртных напитков — 44%;
- грубость, хамство в общении — 31%;
- употребление в речи нецензурных выражений — 26,5%;
- ложь — 15% ;
- неуважение учеников друг к другу — 13%;
- распущенность в половой жизни — 10%;
- мелкие кражи — 10%;
- драки — 10% ;
- хулиганство — 10% ;
- наркомания — 6% ;

- издевательства над младшими и слабыми — 6%;
- азартные игры (на деньги) — 3%.

Особенности конфликтов в школьных коллективах

Особенности конфликтов между учениками школы определяются прежде всего спецификой возрастной психологии детей, подростков и юношей (девушек). На возникновение, развитие и завершение конфликтов заметное влияние оказывает характер учебно-воспитательного процесса, его организация в конкретном общеобразовательном учреждении. Третьим фактором, воздействующим на конфликты во взаимоотношениях учащихся, является жизненный уклад и существующая социально-экономическая ситуация.

2. Специфика конфликтов между учителями и учениками

Процесс обучения и воспитания, как и всякое развитие, невозможен без противоречий и конфликтов. Конфронтация с детьми, условия жизни которых сегодня нельзя назвать благоприятными, — явление обычное. По мнению М. Рыбаковой, конфликты между учителем и учеником можно классифицировать так:

- действия, связанные с успеваемостью ученика, выполнением им внеучебных заданий;
- поведение (поступки) учителя как реакция на нарушение учеником правил поведения в школе и вне ее;
- отношения, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и учителей.

Конфликты деятельности. Возникают между учителем и учеником и проявляются в отказе ученика выполнить учебное задание или плохом его выполнении. Это может происходить по различным причинам: утомление, трудность в усвоении учебного материала, а иногда неудачное замечание учителя вместо конкретной помощи ученику. Подобные конфликты часто происходят с учениками, испытывающими трудности в усвоении материала, а так¬же тогда, когда учитель преподает в классе непродолжи-

---

См.: Рыбакова М.М. Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. —М., 1991.

тельное время и отношения между ним и учениками ограничиваются учебной работой. Таких конфликтов меньше на уроках классных руководителей и в начальных к классах, когда общение на уроке определяется характером сложившихся отношений с учениками в другой обстановке. В последнее время наблюдается увеличение школьных конфликтов из-за того, что учитель часто предъявляет завышенные требования к учащимся, а отметки использует как средство наказания для тех, кто нарушает дисциплину. Эти ситуации нередко становятся причиной ухода из школы способных, самостоятельных учеников, а у остальных снижается интерес к познанию вообще.

Конфликты поступков. Педагогическая ситуация может привести к конфликту в том случае, если учитель ошибся при анализе поступка ученика, не выяснил его мотивы, или сделал необоснованный вывод. Ведь один и тот же по¬ступок может быть продиктован различными мотивами. Учитель пытается корректировать поведение учеников, по¬рой оценивая их поступки при недостаточной информации о причинах, их вызвавших. Иногда он лишь догадывается о мотивах поступков, не вникает в отношения между деть¬ми — в таких случаях возможны ошибки при оценке поведения. Как следствие — вполне оправданное несогласие учеников с таким положением.

Конфликты отношений часто возникают в результате неумелого разрешения педагогом проблемных ситуаций и имеют, как правило, затяжной характер. Эти конфликты приобретают личностную окраску, порождают длительную неприязнь ученика к учителю, надолго нарушают их взаимодействие.

Причины и слагаемые педагогических конфликтов:

- недостаточная ответственность учителя за педагоги-чески правильное разрешение проблемных ситуаций:,ведь школа — модель общества, где ученики усваивают нормы отношений между людьми;

- участники конфликтов имеют разный социальный статус (учитель — ученик), чем и определяется их поведение в конфликте;

- различие в жизненном опыте участников обусловливает и разную степень ответственности за ошибки при раз-решении конфликтов;

— Особенности конфликтов в школьных коллективах

• различное понимание событий и их причин (конфликт

«глазами учителя» и «глазами ученика» видится по-разному), поэтому учителю не всегда удается понять пережвания ребенка, а ученику — справиться с эмоциями;

• присутствие других учеников делает их из наблюдателей участниками, а конфликт приобретает воспитательный смысл и для них; об этом всегда приходится помнить учителю;

• профессиональная позиция учителя в конфликте обязывает его взять на себя инициативу в его разрешении, поскольку приоритетными всегда остаются интересы ученика как формирующейся личности;

ошибка учителя при разрешении конфликта порождает новые проблемы и конфликты, в которые включаются другие ученики;

• конфликт в педагогической деятельности легче предупредить, чем разрешить (А.И. Шипилов)

Современная ситуация в стране, бедственное положение школы, недостаточная подготовка учителей, особенно молодых, к конструктивному разрешению конфликтов с учениками приводят к значительным деструктивным по-следствиям. По данным психологических исследований за 1996 г., 35-40% детских неврозов носят дидактогенный характер. Исследования также показывают, что в межличностном конфликте учителя и ученика велика доля отрицательных последствий (83%) по сравнению с положительным влиянием (С. Хапаева).

Важно, чтобы учитель умел правильно определить свою позицию в конфликте, и если на его стороне выступает коллектив класса, то ему легче найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. Если же класс начинает развлекаться вместе с нарушителем дисциплины или занимает двойственную позицию, это чревато негативными последствиями (например, конфликты могут стать хроническим явлением).

Для конструктивного выхода из конфликта важны взаимоотношения педагога с родителями подростка.

Часто общение учителя с повзрослевшими учениками строится на тех же принципах, что и с учащимися начальных классов. Такой тип отношений не соответствует возрастным особенностям подростка, прежде всего его представлению о себе — стремлению занять равное положение

по отношению к взрослым. Благополучное разрешение конфликта невозможно без психологической готовности учителя перейти к новому типу отношений с взрослеющими детьми. Инициатором построения таких отношений должен быть взрослый.

Опрос школьников, проведенный под руководством профессора В.И. Журавлева, показал, что около 80% учащихся испытывали ненависть к тем или иным педагогам. В качестве основных причин такого отношения ученики называют следующие:

- учителя не любят детей — 70%;
- отрицательные личные качества учителя — 56%;
- несправедливая оценка их знаний учителем — 28%;
- учитель плохо владеет своей специальностью — 12%. Нередки случаи, когда негативное отношение ученика

к учителю переносится и на предмет, который он преподает. Так, 11% школьников говорят, что ненавидели отдельные дисциплины, изучаемые в школе.В основе конфликтных отношений между учеником и учителем нередко лежит негативная оценка учащимся профессиональных или личностных качеств педагога. Чем выше школьник оценивает профессионализм и личность учителя, тем более он для него авторитетен, тем реже между ними возникают конфликты. Чаще хороший контакт с учениками удается установить учителям младших классов. Старшие школьники, вспоминая обучение в начальных классах, так оценивали своих учителей, работавших бесконфликтно:

- первая учительница была идеальной;
- она образец, учитель о котором помнишь всю жизнь;
- никаких недостатков, моя первая учительница — идеал;
- исключительно опытный педагог, мастер своего дела;
- за четыре года сменилось семь учительниц, все были прекрасными людьми;
- не могу сказать ничего отрицательного об учительнице начальных классов;
- учительница была нам как мама, ее очень любили;
- конфликтов не было, авторитет учительницы был на-столько высок, что каждое ее слово было для нас законом;
- конфликтов не было, наша учительница была непререкаемым авторитетом не только для учащихся, но и их родителей.

Подростки (10-15 лет), а тем более юноши и девушки (16-18 лет) подходят к оценке своих учителей более критично, чем младшие школьники. Однако и со старшеклассника-ми подготовленный и умелый учитель всегда может установить хорошие отношения. В таком случае конфликты между учителем и учениками редки либо исключены вовсе. Оценивая учителей-предметников, старшеклассники чаще все¯го выражают свое отношение к ним так (В.И. Журавлев).

1. Хорошо знает свой предмет, умеет его преподнести, всесторонне развитый человек — 75%.

2. Применяет новую методику преподавания, индивидуально подходит к каждому ученику — 13%.

3. Хорошо организует внеклассную работу — 7%.

4. Не имеет любимчиков — 1%.

5. Плохо знает свой предмет, не владеет педагогически¯ми навыками — 79%.

6. Проявляет грубость по отношению к ученикам — 31%.

7. Не любит свою профессию, детей — 9%.

8. Не может вести классное руководство — 7%.

9. Нет слаженности в педагогическом коллективе, так как в основном учителя — женщины — 16%.

10. Школе нужно больше молодых учителей, в том числе мужчин — 11%.

11. Недостаточная подготовка учителей в вузе — 6%.

Анализ оценок старшеклассниками учителей-предметников показывает, что почти у половины из них сформировалось скорее отрицательное, чем положительное мнение о педагогах. Если бы такое положение дел было доказано в результате более масштабного исследования, то можно было бы сделать вывод о неблагополучном характере взаимоотношений старшеклассников и учителей в школах. Приведенные данные получены на основе локального исследования в школах Московской области и не могут быть распространены на всю общеобразовательную школу. Тем не менее, очевидно, что при таком состоянии дел в одном регионе велика вероятность возникновения конфликтов между учителями и учениками. Задолго до возникновения конфликтологии как науки умными людьми на основе житейского опыта было сфор-

———

1 См.: ЖуравлевВМ. Основы педагогической конфликтологии. - М., 1995.

мулировано правило: «Когда два человека конфликтуют,неправ тот из них, кто умнее». Умный должен уметь защитить свои интересы и интересы дела без конфликтов. Исходя из этого, в конфликтах учеников с учителями чаще всего неправы последние. Житейский опыт ученика, объем его знаний, мировоззрение, навыки общения с окружающим миром гораздо меньше, чем у учителя. Педагог должен научиться оставаться выше конфликта и разрешать естественные и неизбежные проблемы во взаимоотношениях с учениками без негативных эмоций (лучше — с юмором).

Вместе с тем было бы совершенно неправильно всю ответственность за конфликты между учеником и учителем возлагать на последнего.

Во-первых, нынешние школьники заметно отличаются от тех, кто учился в школе в 1982 г. Причем, нередко не в лучшую сторону. Двадцать лет назад в кошмарном сне I невозможно было представить, что в школе так обостриться ситуация с употреблением алкоголя, наркотиков, токсичных веществ. А ныне это реальность.

Во-вторых, заметно ухудшилась социально-экономическая обстановка в самой школе, что, в свою очередь, способствует возникновению конфликтов между учениками и учителями.

В-третьих, очевидно снизилось качество профессиональной подготовки учителя. В одной из школ Новониколаевского района Волгоградской области конфликт ученика с учительницей русского языка возник весной 2001 г. из-за того, что педагог продемонстрировала недостаточное знание правил грамматики и, написав слово с ошибкой, настаивала на своей правоте.

В-четвертых, низкий уровень жизни провоцирует напряженность во взаимоотношениях учащихся и учителей. Стресс у педагогов, вызываемый тяготами жизни, стресс у школьников, являющийся следствием материальных проблем в их семьях, вызывает повышенную агрессивность у тех и других.

О способах решения этих непростых проблем мы поговорим в дальнейшем.

3. Особенности конфликтов между учителями

Межличностные конфликты во взаимоотношениях учителей изучены в меньшей степени по сравнению с другими видами конфликтов в школьных коллективах. Это связано с тем, что конфликты между учителями гораздо более сложны и многообразны, чем конфликты с участием школьников.

Мы рассмотрим не только конфликты с участием рядовых учителей, но и учителей с директором или завучем школы, т.е. конфликты «по вертикали». Это два разных вида конфликтов, хотя происходят в одном и том же педагогическом коллективе и часто связаны между собой, по-этому могут подвергаться сравнительному анализу.

Особенности конфликтов во взаимоотношениях учителей обусловлены разными факторами.

Во-первых, самим содержанием и характером педагогической деятельности. Педагоги зависят от результатов труда друг друга гораздо меньше, чем рабочие на конвейере или инженеры, проектирующие один станок. Однако их взаимозависимость гораздо больше, чем у учеников. Если учитель математики работает плохо, это заметно отражается на качестве уроков учителя физики. Если классный руководитель не уделяет должного внимания дисциплине учеников, это влияет на профессиональную деятельность всех учителей, работающих в данном классе.

Во-вторых, специфика конфликтов между учителями связана с тем, что педагогический коллектив преимущественно женский. Престижность учительского труда и оплата его таковы, что в течение нескольких десятилетий существо¬вала устойчивая тенденция «вымывания» мужчин из это¬го важнейшего, государствообразующего вида деятельности. По данным на 2001 г., среди учителей общеобразова¬тельной школы женщин было 82%. Среди директоров общеобразовательных школ женщины составляют 59%.

В условиях подавляющего доминирования женщин в педагогических коллективах школ на возникновение, развитие и завершение конфликтов между учителями заметное влияние оказывают особенности женской психологии. Известно, что женщины более эмоциональны в оценках и поступ-

ках, чем мужчины. Они более чувствительны к переменам со стороны коллег, острее реагируют на просчеты и ошибки окружающих. Экспериментально доказано, что конфликты между женщинами чаще носят личностный характер, в то время как мужчины обычно конфликтуют из-за противоречий, возникающих в процессе совместной деятельности.

В-третьих, фактором, определяющим особенности конфликтов во взаимоотношениях учителей, является современный уклад жизни на селе, существующая социально-экономическая ситуация. Следует сказать, что этот фактор влияет и на особенности конфликтов у школьников. Одна¬ко, учителя в гораздо большей степени, чем ученики, подвержены социально-экономическому давлению окружаю¬щей среды. Ученики во многом защищены от тягот и лишений опекой родителей. Кроме того, в силу особенностей детской психики, они обычно в радужном цвете видят будущее, быстро забывают прошлые обиды, легче переносят трудности. У педагогов же нестабильная обстановка на селе, непрерывные, часто необоснованные и непонятные ре¬формы, вал трудно разрешимых проблем вызывают продолжительный и устойчивый стресс. Оценка устойчивой тревожности 586 педагогов, проведенная с помощью специального теста, показала, что ни один из них не обладает низкой тревожностью. Нормальная тревожность обнаружена у 13% педагогов, высокая — у 87% (А.С. Гусева и др.). Очевидно, что при таком высоком уровне личностной тревожности педагоги порой неадекватно реагируют на обычные противоречия интересов между коллегами, что зачастую чревато конфликтами.

Анализ реальных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях учителей показывает, что существует широкий спектр проблем, решить которые педагогам не удается без конфликтов.

Приведем некоторые примеры.

- Всем старшеклассникам было неловко наблюдать, как завуч школы в их присутствии отругал учительницу. Она не знала, как себя вести, смущалась и краснела.

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

• Классная руководительница откровенно рассказывала старшеклассникам о конфликтах, ссорах и других событиях в жизни учителей школы.

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

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

• Учитель нередко обзывает школьников словами «хамье», «идиотки в носочках», что вызывает возмущение учеников и остальных учителей (учитель физики, например, говорил, что у этого грубияна и учащиеся будут «дубами»). В коридоре школы эти два учителя прилюдно ссорились.

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

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

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

Особенности конфликтов во взаимоотношениях учителей во многом обусловлены причинами, их вызывающими. Объект конфликта естественно влияет на характер возникновения, развития и завершения противостояния педагогов. Стаж работы учителя в школе также влияет на характер конфликта. Зависимость частоты возникновения конфликта от его причин и стажа работы в школе оппонентов представлена в табл. 2.

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать определенные выводы.

Во-первых, чем больше стаж работы педагога, тем реже он вступает в конфликты с коллегами и руководством шко-

Глава 2

Таблица 2

Частота конфликтов в зависимости от их причин и стажа работы педагога

Причины конфликта	**Стаж работы**				
	Доз лет	**до 10 лет**	**до 20 лет**	**до 30 лет**	**более 30 лет**
Недостаточная учебная нагрузка	**54**	**49**	**43**	**41**	**32**
Излишняя учебная нагрузка	**58**	**50**	**35**	**40**	**29**
Неудобное расписание уроков	**69**	**63**	**60**	**50**	**49**
Значительные затраты времени на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению и воспитанию школьников	**65**	**62**	**52**	**55**	**41**
Личные	**57**	**52**	**40**	**45**	**31**
Распределение жилья	**53**	**42**	**34**	**33**	**25**
Распределение путевок в дома отдыха, санатории	**53**	**43**	**35**	**36**	**28**
Преподавание предметов, не являющихся специальностью	**50**	**41**	**30**	**32**	**24**

лы. Это связано с адаптацией учителей к педагогической деятельности и коллективу. Опытный педагог понимает деструктивные последствия конфликтов, к тому же имеет навыки неконфликтного разрешения проблем как с учителями, так и с завучем, директором.

Во-вторых, чаще всего причиной конфликтов у учите¬лей является неудобное расписание уроков и значительные затраты времени на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению и воспитанию школьников. Нередко бывают конфликты, связанные с учебной нагрузкой, или на почве личной неприязни.

В-третьих, особенно важно, как часто происходят конфликты между педагогами, — это зависит от профессиональных и индивидуальных качеств учителя. Так, конфликты из-за расписания уроков сокращаются по мере увеличения педагогического стажа — от 3-х до 30 лет в 1,4 раза. А конфликты из-за увеличения учебной нагрузки про-исходят реже в 2 раза.

Устранение этих причин во многом зависит от директора и завуча школы.

Характер и особенности конфликтов у педагогов обусловлены тем, с кем из окружающих сталкиваются интересы или возникают противоречия. Выявлены следующие мнения педагогов1 о том, кто чаще является их оппонентом в конфликте:

- администрация — учитель — 35,5%;
- администрация — обслуживающий персонал — 7,5%;
- конфликт между учителями-предметниками — 15%;
- молодые учителя — учителя со стажем — 7,5%;
- учитель — ученик — 24,8% ;
- учитель — родитель — 14,3% .

Результаты исследования показывают, что, по мнению педагогов чаще все конфликты у них случаются с администрацией школы. Эти данные подтверждают результаты, полученные автором при изучении более 1000 конфликтов во взаимоотношениях госслужащих. Столкновения «по вертикали», т. е. конфликты между начальниками и под-чиненными, обычно составляют около 78% от общего количества конфликтов в коллективе. Чаще всего интересы учителей сталкиваются с интересами директора и завуча. Это естественно. Ведь именно с директором и завучем учитель обычно решает важные для него вопросы. Следовательно, именно к таким конфликтам должен быть в первую очередь готов педагог.

Отвечая на вопрос: «Что главное в вашей работе?» — многие из 586 педагогов выделили и отношения с окружающими:

- материальное обеспечение — 54%;
- свобода, независимость в профессиональной деятельности — 36%;
- уважение окружающих — 31,5%;
- большой отпуск — 19,5%;
- хорошие отношения с администрацией, коллегами, учениками, родителями — 65,3%;
- возможность саморазвития, самореализации — 22,5%.

Эти данные показывают, что педагоги почти в 2 раза чаще называют главными хорошие отношения с окружа-

---

См. Гусева А.С., Васильев А.А., Козлов В.В., Хомяков Б.В. Педаго-гический конфликт: Теория и технология. —М., 1997.

ющими и уважение с их стороны (в сумме 96,8%), чем материальное обеспечение (54%). И это не удивительно: здоровый социально-психологический климат в школьном коллективе для педагога не менее важен, чем хорошая зарплата. Учителя отрицательно относятся к конфликтам, по возможности стремятся обходиться без них, оценивают Конфликт как деструктивное явление в жизни школы. Это нормальная оценка нормальных людей, понимающих, что конфликты чаще мешают делу, чем помогают. Ярко выраженная негативная оценка к конфликтам, однако, не является препятствием к межличностным столкновениям между учителями.

Особенности конфликтов в коллективах школ обусловлены причинами, их вызвавшими. Без знания причин труд-но понять механизмы развития и завершения конфликтов, а самое главное — заниматься их профилактикой. Ведь профилактика — это устранение условий и факторов, вызывающих конфликты, управление причинами, их порождающими.

ГЛАВА 3. ТИПИЧНЫЕ ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ШКОЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Выявление причин возникновения конфликтов в коллективах общеобразовательных школ занимает ключевое место в их профилактике и конструктивном завершении. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколь-нибудь эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправдано тог¬да, когда не только известно, что происходит во время конфликта, но и можно ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов, что в свою очередь, позволяет определить причины возникновения конфликтов, вскрыть движущие силы их развития.

1. Основные объективные факторы возникновения конфликтов

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая — главным образом субъективный.

Глава 3

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов необходимо при определении способов их предупреждения, выработке оптимальной стратегии поведения администрации, учителей, школьников в типичных конфликтах.

К числу объективных причин конфликтов можно от¬нести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации.

Например, в школе освобождается должность директора, на которую могут претендовать два завуча. Поскольку должность одна, а претендентов два, интересы их объективно, т.е. независимо от желания завучей, сталкиваются. Такое столкновение может привести к конфликту, но может и не привести. Однако если бы на эту должность был один претендент, то столкновения не было бы.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые обусловливает выбор ими именно конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения объективного противоречия. Человек не идет на компромисс, не уступает, не пытается избежать конфликта и совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противостояния. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора — конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, определяющие выбор конфликтного пути, в контексте сказанного выше носят главным образом субъективный характер.

При рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно сделать следующие выводы.

Во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе в результате действия субъективных факторов. Например, если бы в районном управлении образования была разработана и коллективно

одобрена нормативная процедура замещения вакантных руководящих должностей, то количество конфликтов, связанных с борьбой учителей и администрации за продвижение по службе, стало бы заметно меньше. Но разработка такой процедуры зависит от личностных качеств руководителей районного образования, т.е. от субъективного фактора. Поэтому большинство объективных причин в известной степени субъективны. В свою очередь, субъективные причины конфликтов часто, в конечном счете, объективно детерминированы. Предположим, учитель вступил с кем-то в конфликт из-за собственной повышенной агрессивности — казалось бы, по чисто субъективной причине. Одна¬ко не исключено, что одной из главных причин повышенной агрессивности учителя является высокая агрессивность социально-экономической среды, в которой он живет. Таким образом, за, казалось бы, чисто субъективной причиной конфликта может скрываться фактор, от человека мало зависящий, т. е. объективный.

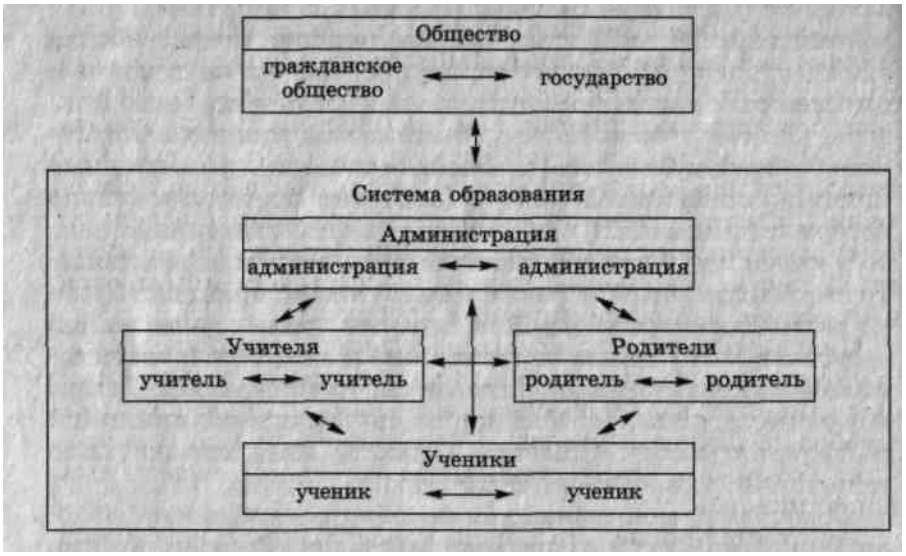
Во-вторых, нет, пожалуй, ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если учитель или ученик субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, то противостояния не будет. Практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин. Центральной объективной причиной конфликтов в общеобразовательной школе является естественное и неизбежное возникновение противоречий в системе образования, элементом которой является школа. Основные потребности, интересы и ценности, которые сталкиваются в системе образования, представлены на схеме, разработанной Г.И. Козыревым (см. схему 3).

Причины, вызывающие конфликты, настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующие.

• Естественное столкновение значимых материаль¬ных и духовных интересов учителей и школьников в про-

Схема 3

Схема линий противоречий в системе образования



цессе их жизнедеятельности. Педагоги, работающие в од-ном коллективе, как правило, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные служебные задачи. Особенность сельской школы состоит в том, что часто взаимодействие педагогов продолжается и в свободное от работы время — при решении бытовых проблем, которых на селе немало. В процессе постоянного взаимодействия интересы людей могут время от времени сталкиваться, нередко вопреки их воле и желанию, что и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

• Недостаточная разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в школьных коллективах. На-пример, если директор оскорбил учителя, то последний часто вынужден для защиты достоинства идти на обострение отношений. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные, всем известные неконфликтные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. Учитель, конечно, имеет право обжаловать неправильные, по его мнению, действия директора. Однако эта процедура малоэффективна. Поэтому педагоги прибегают

к ней лишь в редких случаях. В большинстве предконфликтных ситуаций такого рода они предпочитают либо ус¬тупить администрации, либо идти на конфликт.

• Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности учителей и школьников материальных и духовных благ. То, что сегодня существует дефицит разного рода благ и возможностей, заметно сказывается на жизни людей, на количестве и характере конфликтов между ними. Основным материальным дефицитом сегодня стали деньги. Вместе с тем, по данным, полученным в результате опроса старшеклассников, дефицит духовности и культуры взаимоотношений между людьми воспринимается ими острее, чем экономические проблемы. Низкая и нерегулярно выплачиваемая зарплата, недостаточная учебная нагрузка, дефицит средств, имеющихся у директора для обеспечения нормальной работы общеобразовательной школы, — все это создает противоречия, которые служат объективной основой возможных конфликтов.

Многочисленные отключения электроэнергии весной 2001 г. в Приморье стали объективной причиной десятков тысяч острых конфликтов — начиная от внутриличностных и заканчивая конфликтами в больших социальных группах, в том числе и в системе среднего образования.

• Современный образ жизни школьного педагога, связанный с серьезными объективными трудностями. Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения подчас элементарных потребностей семьи, такими условиями, в которых учитель и ученик не всегда могут реализовать свои способности, не имеют возможности для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен, чем тот, у кого перечисленные проблемы успешно решены. Образ жизни сельских жителей обладает меньшим конфликтогенным потенциалом по сравнению с городом в силу близости их к природе. Городской образ жизни менее естествен для человека. Однако сегодня жизнь сельского учителя заметно тяжелее жизни педагога, работающего в городе. Неудивительно, что сельские учителя испы-

тывают больший стресс, что значительно снижает их конфликтоустойчивость.

• Достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, СССР, Российской Федерации приводят к возникновению конфликтов. Такие стереотипы формировались длительное время. Советский человек с момента рождения воспитывался в духе классовой борьбы, нетерпимости и беспощадности к идеологическим противникам. Непрерывная борьба не только с внешними противниками, но и с различными внутренними «вредными элементами» не могла не отразиться на характере межличностных отношений в целом. Мы сегодняшние недостаточно терпимы и лояльны к другому мнению и убеждениям, не задумываясь попираем чувство собственного достоинства ближнего. Поскольку мы сами унижены и оскорблены государством и нередко окружающими, то всегда готовы к противодействию. Хорошие отношения с окружающими имели для советского человека меньшую ценность, чем это необходимо для минимизации конфликтных ситуаций при разрешении разного рода противоречий. Все это в той или иной степени характерно для россиян в современных условиях. Объективно такие стереотипы межличностных отношений способствуют более частому возникновению конфликтов.

Кроме названных существует еще бесконечный ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. К ним можно отнести заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, особенно в городах (химически загрязненная вода, воздух, пища), отклонения в характеристиках электромагнитных полей, вызванные солнечной активностью или техническими устройствами, различные стрессовые ситуации.

Американские психологи экспериментально доказали, что в жаркие дни вероятность массовых беспорядков в го-роде может быть в несколько раз выше, чем в холодные дни.

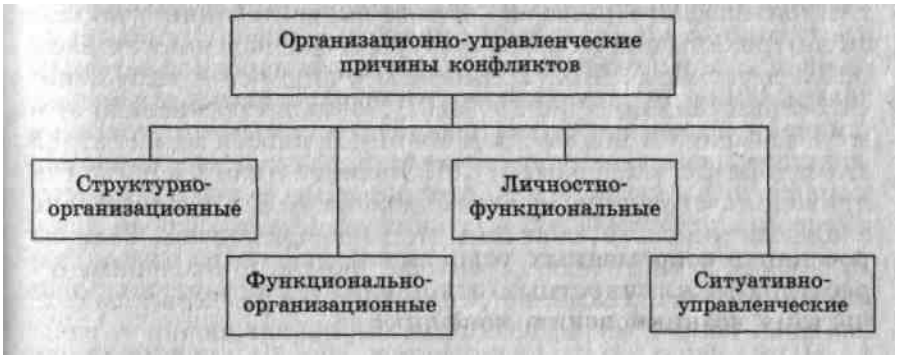
Российские ученые, изучая ежегодно динамику драк между старшеклассниками, установили явную зависимость частоты конфликтов от одиннадцатилетнего цикла солнечной активности. Чем активнее Солнце, тем чаще конфликты у школьников заканчиваются дракой.

2. Организационно-управленческие причины конфликтов

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в' большей степени. Орга-низационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллек-тивов и групп (схема 4).

Схема 4

Организационно-управленческие причины конфликтов



Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает. Мало того, она и создается под соответствующие задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно она функционирует, тем больше межличностных и меж-групповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Несоответствие структуры организации по решаемым задачам возникает по двум причинам:

• из-за ошибок при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать задачи, которые будет

решать создаваемая организация. Трудно создать структуру, которая до деталей соответствовала бы объему будущей деятельности;

• задачи и деятельность организации непрерывно меняются. Поскольку структура организации не может постоянно изменяться, возникает ее естественное несоответствие деятельности. Чем меньше гибкости проявляет руководство организации, стремясь приспособить ее структуру к изменившимся требованиям, тем больше возникает конфликтов.

Например, в средней школе № 2 г. Михайловска Шпаковского района Ставропольского края проводился эксперимент по проблеме «Создание условий и отработка методик для физического развития и совершенствования учащихся на уроках физической культуры». Эксперимент в целом прошел успешно. Так, количество учащихся с нарушением осанки снизилось с 19% до 1,5%. Способствовало этому и введение в школе временной должности заместителя директора по эксперименту. Появление такой должности приводило структуру средней школы № 2 в соответствие с новыми задачами, связанными с экспериментом. Если бы должность заместителя директора школы по эксперименту не была введена, в администрации школы и учительском коллективе, скорее всего, возникли бы противоречия — из-за распределения дополнительной работы, прав и ответственности за результаты инноваций. Эти противоречия могли породить конфликты.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальным уровнем функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами организации и отдельными работниками. Внешние функциональные связи школы должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа школы невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями школы должны соответствовать деятельности и объективным законам самой школы. Этим же требованиям должны соответствовать производственные

— Типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах

отношения между отдельными членами педагогического коллектива, администрацией, учениками.

Например, нечеткое распределение обязанностей, прав и ответственности между директором и завучами школы объективно создает предконфликтные ситуации во взаимоотношениях между ними, что, в свою очередь, приводит к возникновению противоречий, нередко заканчивающихся конфликтами между руководством школы и учителями из-за того, что каждый понимает права и обязанности по-своему.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника занимаемой должности по профессиональным, нравственным и другим качествам. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта. Требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует. Чем выше нравственные и профессиональные качества всех сотрудников общеобразовательной школы — от уборщицы до директора, — тем меньше в школе конфликтов.

Например, директор назначает исходя из личных симпатий заместителем по хозяйственной части своего двоюродного брата, не имеющего никакого опыта работы в этой сфере. Такое назначение объективно чревато конфликта¬ми между этим завхозом и всеми, с кем ему придется взаимодействовать.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения производственных и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между руководителями и исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также чрева¬то конфликтом.

Например, конфликт между директором школы и учителями. В школе трагедия: ударом тока убило девятикласс-

ницу. Чтобы вызвать эмоциональный шок и заставить безусловно выполнять правила безопасности в обращении с при-борами под напряжением, директор принимает нестандартное и жесткое решение. Гроб с телом убитой поставили в спортивном зале школы и под звуки траурной музыки учителя провели мимо гроба всех школьников — от первого до выпускного классов. Группа учителей сочла это решение опасным и недопустимым и выступила против. Решение директора поддержало меньшее число учителей (В. Журавлев, 1995).

Качество управленческих решений в сфере образования должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников — 33%, из-за неправильно¬го подбора кадров — 15% (В. Рубахин, А. Филиппов). Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут стать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах, в том числе и педагогических.

3. Социально-психологические причины конфликтов

Существуют различные взгляды на роль социально-психологических причин в возникновении конфликтов. Некоторые исследователи утверждают, что конфликт обусловлен в первую очередь объективными социально-экономическими детерминантами. Вместе с тем очевидно, с одной стороны, присутствие вторичных социально-психологических аспектов во всяком конфликте, а с другой — наличие частного класса конфликтов, порождаемых социально-психологическими факторами.

— Типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах

К числу социально-психологических относятся те при-чины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Четкие границы между четырьмя группами причин конфликтов пока не определены. Не существует строгого разграничения между социально-психологическими и организационно-управленческими причина-ми, с одной стороны, а также между социально-психологическими причинами и личностными — с другой. Тем не менее изучение конфликтов в школьных коллективах позволило выявить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер.

Такими причинами являются возможные значительные потери и искажения информации в процессе меж-личностной и межгрупповой коммуникации. Человек в принципе не может в процессе общения передать без существенных искажений всю информацию, которой обладает и которая касается проблемы, обсуждаемой с партнером. Значительная часть информации сохраняется на уровне бессознательного и словами вообще не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного за-паса конкретного человека. Порой из-за недостатка времени не говорится многое из того, что могло быть сказано. Часть информации намеренно утаивается, если кому-то сообщать эту информацию невыгодно. Бывает, что часть информации не усваивается собеседником, то ли из-за невнимательности, то ли из-за невнятности речи. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает и порой делает выводы, отличающиеся (иногда противоположные) от того, что сказал собеседник.

Неправильное понимание представителями администрации, учителями и учениками друг друга может либо стать основной причиной конфликтов в школе, либо усложнить социальные противоречия, возникшие по иным причинам. Более подробно способы и приемы профилактики конфликтов в коллективах школ за счет грамотного общения рас-смотрены в главе 8. Там дается 40 конкретных рекомендаций по оптимизации межличностного общения учеников, учителей, администрации школы.

Типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ро-

левое взаимодействие двух людей. В ситуации межличностного общения человек или два человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого партнер по взаимодействию. Основа анализа данной причины межличностных конфликтов в значительной степени представлена в теории американского психолога Э. Берна.

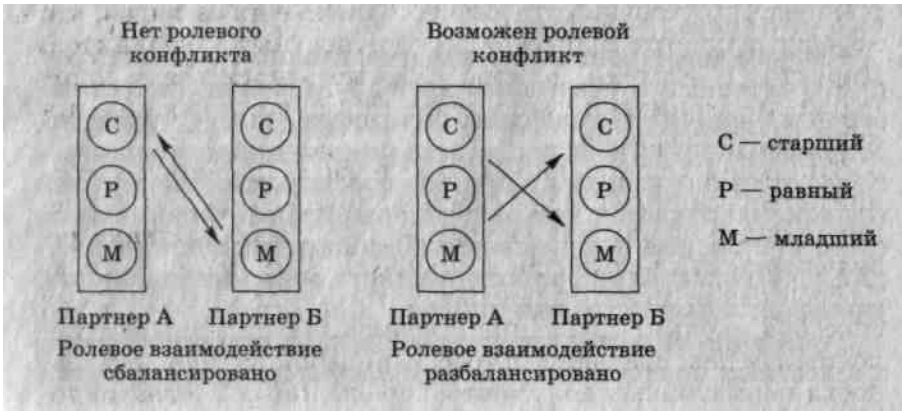
Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка типичных ролей. Это роли начальника, подчиненного, учителя, ученика, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого, друга и т.п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно. Что касается опасности возникновения межличностного конфликта, то здесь наиболее значима роль старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, роль равного партнера и роль младшего.

Когда, например, руководитель общается с подчиненным, учитель с учеником или отец с собственным сыном, то обычно в такой ситуации он считает себя старшим, а подчиненного, ученика или сына — младшим. Если под-чиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т.е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя — старшим, то такое взаимодействие — относительно сбалансированности ролей — может длиться бесконфликтно сколь угодно долго (схема 5).

Однако может сложиться такая ситуация, при которой партнер А будет считать себя старшим, а партнера Б — млад-

Схема 5

Варианты ролевого взаимодействия двух людей



шим. Партнер Б, в свою очередь, будет считать старшим себя, а партнера А — младшим. При таком дисбалансе ро¬лей возможен ролевой конфликт.

Взаимодействие начальника с подчиненными, директора с учителем осложняется тем, что осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным при обсуждении неслужебных проблем. Ведь юридически подчиненный и начальник, директор и учитель как граждане равны и обладают абсолютно одинаковыми правами. Поэтому, общаясь с учителем, директор должен четко осознавать, в каких ситуациях он выступает как начальник, а в каких он дол¬жен оставаться равным статусу учителя. Во взаимодействии учителя и ученика учитель обычно выступает в роли старшего. Однако, если он позволит себе унижать личное достоинство школьника, то спровоцирует конфликт.

Одной из типичных социально-психологических причин межличностных конфликтов в школе является непонимание администрацией, учителями того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано непринципиальным расхождением во взглядах на одно и то же.

Проблемы, которые обсуждают педагоги, как правило, сложны и могут иметь различные способы решения. Обладая различным жизненным опытом и знанием, люди, казалось бы, ясную ситуацию нередко оценивают неодинаково. Порой при обсуждении сложной проблемы бывает столько мнений, сколько людей в ее обсуждении участвует. Иногда оппоненты болезненно относятся к критике их взглядов, что нередко является причиной межличностных конфликтов. Директор и учитель должны терпимо относиться к партнерам по взаимодействию даже тогда, когда их мнения явно противоположны.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимодействии администрации, учителей и учеников является различие в выборе ими способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. В основе любой оценки лежит сравнение. Существует пять основных способов оценки: сравнение с возможным идеальным положением дел; сравнение с требованиями к данной деятельности нормативных документов; сравнение со степенью до-

стижения цели деятельности; сравнение с результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшими аналогичную работу, и положением дел в начале деятельности.

Анализ конфликтов показал, что, оценивая других людей, человек за основу оценки чаще берет то, что им не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу отлично. Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному, т.е. сравнивая их с началом деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа в зависимости от способов оценки может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это приводит к конфликтам. Далее мы подробно рассмотрим конфликты, возникающие по этой причине.

• Психологическая несовместимость — еще одна важная причина возникновения межличностной напряженности и конфликтов между людьми. Выделяют четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально-психологический и социальный. О психофизиологической несовместимости говорят в том случае, когда людям не нравятся запахи, рост, вес, телосложение, жесты, другие качества партнера. На этом же уровне фиксируется психосексуальная несовместимость мужчины и женщины.

Индивидуально-психологическая несовместимость про-является в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей. При социально-психологической несовместимости обычно фиксируются противоречия в отношении к жизненным ценностям и идеалам, мотивам и целям деятельности (в долгосрочной перспективе). Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок, религиозных предпочтений. Часто социальная несовместимость является следствием больших различий в образовании, социальной принадлежности учите¬лей или учеников и т.п.

• Напряженные межличностные отношения, сложившиеся между людьми в ходе предшествующего взаимодействия, могут стать психологической причиной конфликтов.

Исследования психологов показывают, что конфликты

— Типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах

в организациях чаще возникают между работниками, от-ношения которых характеризуются напряженностью, взаимными негативными установками, предвзятостью и т. п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще Конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения. Существует еще ряд социально-психологических причин межличностных и межгрупповых конфликтов, в частности: внутригрупповой фаворитизм, т. е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп; присущий человеку конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами; ограниченные способности человека к децентрации, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; нередко свойственное человеку осознанное или неосознанное желание получать от окружающих больше, чем отдавать им; стремление к власти; другие причины.

4. Личностные причины конфликтов

Личностные причины конфликтов связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

Если говорить о причинах конфликтов, которые в боль-шей степени можно отнести к психологическим, то важной среди них является оценка поведения другого как недопустимого. В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого индивидуума, являющегося партнером. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, от особенностей актуальной ситуа-

ции взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательно! поведение может привести к созданию предконфликтнои ситуации, а недопустимое — к конфликту (схема 6).

Некоторые конфликты происходят из-за того, что рамки допустимого поведения со стороны партнера у человека заужены, что объясняется его эгоистической ориентацией, склонностью к лидерству и т.п. Границы допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам. То, что позволяют одному, могут не позволить другому. Порой эти границы обусловлены актуальным психическим состоянием человека. Если он раздражен, то может посчитать недопустимой обычную шутку в свой адрес (схема 6).

Схема 6

Оценка поведения партнера по социальному взаимодействию как недопустимого — общая психологическая причина межличностных конфликтов

На содержание каждого из четырех видов поведения влияют устойчивые и ситуативные факторы. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым, и учитывать это в ходе взаимодействия.

• Конфликтная ситуация — это трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту при-водит, в частности, неподготовленность директора, учителя,

Типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах —

еника к эффективным действиям в подобных ситуациях, т.е. низкий уровень социально-психологической компетентности. Человек может не знать, что существует Несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Он может иметь представление об этих приемах и способах, но не обладать навыками и умениями их применения на практике.

• Кроме того, он может не иметь достаточной психологической устойчивости к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Поэтому важнейшим в профилактике межличностных конфликтов в школе является содержательная и психологическая подготовка директоров, учителей, учеников к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Проводить такую подготовку в школе не только необходимо, но и вполне возможно. Все зависит от желания учителя и в большей степени директора школы.

• Помимо низкой конфликтоустойчивости типичной личностной причиной конфликтов в школе является недостаточная способность учителя, ученика к эмпатии — пони-манию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствию ему. Недостаточность эмпатииных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как не желательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию.

• Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов у учителей и учеников. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующейся в результате успеха или неудачи прошлых действий; в-третьих, желаемый уровень самооценки личности. Чело¬век нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооцен-

ка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, стремление избежать ответственности и т.д.

• Человек с холерическим типом темперамента относительно чаще может разрешать противоречивые ситуации! конфликтным способом. Это связано с тем, что холерина отличается неустойчивым и подвижным типом нервной си-стемы. Однако он также чаще остывает и переходит к неконфликтному типу взаимодействия.

• Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются различные акцентуациихарактера. Они проявляются в чрезмерной выраженное отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы,; граничащие с психопатиями.

По мнению Г.И. Козырева, для учительских коллективов средней школы наиболее характерными являются следующие причины конфликтов:

• нетактичное отношение друг к другу;

• неудобное расписание занятий;

• непродуманные нововведения в школе;

• перекладывание на учителей чужих обязанностей;

• неравномерное распределение педагогической нагрузки;;

• административные и финансовые злоупотребления.

Наибольшее число конфликтов в учительской среде вызывает проблема учебной нагрузки. 87% учителей считают ее главной причиной внутришкольных конфликтов. При этом их не устраивает, примерно в одинаковой мере, как избыток, так и недостаток учебной нагрузки (табл. 3).

Причинами роста напряженности и конфликтов в педагогической среде является также незащищенность учителя от несправедливых обвинений со стороны других участников социально-педагогического процесса: администрации школы, работников вышестоящих органов управления образования, родителей школьников, самих учащихся. По данным исследования, 80% опрошенных учителей заявили о своей полной незащищенности. При этом учителя, проявляющие глубокий интерес к своему делу, чаще вступают в конфликты с представителями администрации и теми коллегами, которые формально относятся к своим обязаннос-

Типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах —

тям. Последние чаще конфликтуют со школьниками и их родителями и, соответственно, со своими более добросовестными коллегами (Г.И. Козырев).

Напряженную обстановку и конфликты в школьных коллективах также создают необоснованные, по мнению вначительной части учителей (65,3%), льготы и привилегии, которыми пользуются определенные категории сотрудников: например, представители школьной администрации; любимчики директора или завуча; те, кто проявляет настойчивость; учителя, имеющие звание; тот, кто лучше работает, члены школьных профкомов и др.

Таблица 3

Степень распространенности различных причин конфликтов в учительской среде

Причины конфликтов	**Частота конфликтов (в%)**	
	часто	**редко**
Малая учебная нагрузка	**5**	**40**
Большая учебная нагрузка	**3**	**39**
Неудобное расписание уроков	**10**	**50**
Значительные затраты времени на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению и воспитанию школьников	**13**	**42**
Личные	**5**	**40**
Распределение жилья	**6**	**32**
Распределение путевок в дома отдыха, санатории	**3**	**36**
Преподавание предметов, не являющихся специальностью	**2**	**33**

Г.И. Козырев, обобщая перечисленные причины конфликтов в учительской среде, выделяет главные:

• проблемы общения — например, отсутствие такта, вспыльчивость, нетерпимость к недостаткам других, завышенная самооценка, психологическая несовместимость и др.;

• устаревшая административная система управления школьными заведениями, построенная по принципу начальник — подчиненный, в которой почти не остается места для нормального человеческого общения.

_____

1Куконков П.И. Конфликт в социально-педагогическом процессе// Социальные конфликты. — М.,1997. — Вып. 12. — С.149.

ГЛАВА 4. ДИАГНОСТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И КОНФЛИКТОВ В ШКОЛЕ С ПОМОЩЬЮ МОДУЛЬНОГО СОНИОТЕСТА

Своевременная диагностика межличностных конфликтов в школьных коллективах имеет важное значение как для их профилактики, так и для конструктивного разрешения. Кроме того, школьный психолог, директор, классный руководитель нуждаются в методиках, позволяющих создать в школе систему оценки индивидуальных особенностей учеников и учителей. Описываемый ниже модульный социотест диагностики взаимоотношений и межличностных конфликтов в классе, учительском коллективе позволяет во многом решить указанные проблемы.

1. Общая характеристика модульного социотеста

Чтобы предупредить возникновение деструктивных конфликтов между школьниками или учителями, необходимо хорошо знать характер взаимоотношений в школьном коллективе, иметь информацию о тенденциях в их развитии, знать учеников и учителей, имеющих трудности в общении с окружающими, помогать им в налаживании отношений. Не имея представления о характере взаимоотношений между учениками и учителями, трудно говорить об эффективной работе по предупреждению конфликтов. Чем более глубокой, достоверной, разносторонней и оперативной информацией о взаимоотношениях учеников в классе мы владеем, тем более результативной может быть работа по профилактике конфликтов.

__ Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотеста

Кроме того, постоянное отслеживание этих взаимоотношений является важной предпосылкой психологически обоснованного подбора, расстановки и выдвижения учителей. Компетентная кадровая работа в школе способствует предупреждению деструктивных конфликтов между учителями, заметно повышает качество учебно-воспитательного процесса.

В своей практике учителя, школьные психологи, классные руководители, директора чаще всего используют наблюдение и оценку результатов деятельности и поведения учеников как методы изучения взаимоотношений между ними. Из научно обоснованных наиболее популярны раз-личные варианты социометрической методики, которыми школьные психологи реально пользуются для изучения взаимоотношений в школьном коллективе.

Недостатком социометрической методики является не-полная анонимность, поскольку социометрическая карточка либо подписывается, либо ее автора можно определить по почерку. Кроме того, она позволяет выявить не все, а только наиболее выраженные взаимные оценки членов группы. Методика не ориентирована на диагностику конфликтов, отсутствует стандартизация получаемых данных, применяются измерительные шкалы, позволяющие довольно приближенно оценить взаимоотношения, оценивается не столько реальное, сколько предполагаемое поведение коллег по работе.

Предлагаемый модульный социотест Анцупова (МСА) предназначен для комплексной диагностики взаимоотношений и межличностных конфликтов в классе или учительском коллективе. На его основе в школе может быть создана система диагностики индивидуальных особенностей учеников и учителей, оценки взаимоотношений и конфликтов в школьных коллективах. Тест имеет модульную структуру, включающую две базовые и несколько дополнительных измерительных шкал. Два первых базовых модуля позволяют оценить отношение к каждому школьнику (учителю) со стороны любого из учеников (учителей). Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность выявить не только реальные, но и потенциальные конфликтные взаимоотношения в классе. Кроме того, два базовых модуля позволяют количественно оценить такую важную характеристику конфликта, как интенсивность и острота.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения школьного коллектива и позволяют оценить качество работы каждого ученика в классе, его нравственные качества, знания изучаемых предметов, степень его помощи членам группы, усилия по достижению личных: и общегрупповых интересов, характер выполнения данных обещаний, а также другие особенности группы и каждого! ее члена.

Процедура опроса с помощью МСА занимает немного времени, что обусловлено количеством используемых модулей и численностью класса или учительского коллектива. Продолжительность опроса класса из 20 человек по четырем модулям составляет 20-35 мин. Практика показывает, что количество оценок в ходе одного опроса не должно превышать 100-120. При необходимости дать большее количество оценок опрашиваемые устают и начинают работать формально.

Опросные листы для учеников или учителей приведены в Приложениях 1, 2. В зависимости от целей, которые ставит перед собой школьный психолог или директор школы, в конкретный опросный лист может быть включено от одного до семи — девяти вопросов. Оценки выставляются на специальном бланке, разработанном таким образом, что¬бы исключить всякое подозрение опрашиваемого относительно возможности определить его автора по почерку. Форма бланков оценки взаимоотношений приведена в Приложениях 1, 2. При ответе на каждый вопрос отношение к другому члену группы может оцениваться любым бал¬лом — от +5 до -5. Например, +4, +1, 0, -2 и т. п.

Чтобы повысить достоверность получаемой информации, предусмотрены три варианта анонимности ответов. Опрашиваемый по собственному желанию выбирает устраивающий его вариант. При первом варианте опроса будет пофамильно известно, кто, кому и какую оценку выставил. В этом случае опрашиваемый, заполняя бланк, указывает, под каким номером в общем списке дана его фамилия, т. е. фактически подписывает свой бланк. Опросы в школах показывают, что такой вариант заполнения могут выбрать 10-15% опрашиваемых учителей и до 90% — учеников. При втором варианте анонимности после опроса будет известно пофамильно, кому и какая оценка выставлена. Од-

нако, кто именно и какую оценку поставил, известно не будет, так как бланк не подписывается. Такой вариант заполнения бланка опрашиваемые учителя выбирают чаще всего.

При полной анонимности опрашиваемый выставляет оценки всем учителям, но последовательность известна только ему, поэтому никто не знает, кто поставил оценку и кому. Здесь по результатам опроса можно дать лишь общую оценку взаимоотношений между членами группы, количества и интенсивности конфликтов между ними. Одна¬ко достоверность полученных данных при этом варианте наиболее высока. Практика показывает, что этим вариантом обычно пользуются учителя при опросе небольшой группы (не более семи человек). Причем, чем старше учителя и больше их стаж работы в школе, тем чаще они используют вариант полной анонимности. В типичном управленческом коллективе среднего звена данный вариант обычно избирают около 10% опрашиваемых. Вариант заполнения определяется индивидуально каждым опрашиваемым перед началом оценки, а фиксируется на бланке после того, как оценен последний человек в списке группы. При оценке учеников третий вариант анонимности не используется.

Оценка отношения к каждому члену группы выставляется знаком «+» в соответствующих строке и колонке бланка. В первой колонке по вертикали числами 1, 2, 3 ... 19, 20 обозначаются члены группы, входящие в состав изучаемого коллектива. Их пофамильный список на время оп¬роса пишется на доске или на листках бумаги, которые раз¬даются каждому опрашиваемому. Оптимальная численность опрашиваемой группы 10-20 человек. Чем больше численность опрашиваемой группы, тем меньшее число шкал целесообразно использовать.

Если опрашиваемый затрудняется оценить кого-либо из членов группы, то ставит значок в колонке, обозначенной буквами «т.о.» — трудно оценить. Себе опрашиваемый выставляет нулевые оценки по всем шкалам.

Основные достоинства модульного социотеста обусловлены следующими его особенностями:

• оцениваются реальная деятельность и реальные взаимоотношения каждого члена группы за достаточно дли-тельный период, что повышает объективность оценки;

- учитываются абсолютно все взаимоотношения в группе;
- использование достаточно «тонкой» десятибалльной шкалы повышает точность оценок;
- выбор самим опрашиваемым степени анонимности ответов повышает их правдивость;
- выявляются не только конфликты, но и общий характер взаимоотношений в группе, оцениваются возможности коллектива, определяются лидеры и аутсайдеры в разных сферах деятельности группы и др.;
- все взаимоотношения и конфликты оцениваются количественно, что позволяет стандартизовать данные;
- собирается достаточно разносторонняя информация, позволяющая не только диагностировать конфликты, но^ и определить некоторые их причины, оценить группу в целом и каждого из ее членов;
- МСА прост в использовании и обработке данных с по-мощью компьютера. За счет модульной структуры он может быть приспособлен к задачам любого социально-психологического исследования класса или учительского коллектива;
- на основе модульного социотеста в школе может быть создана эффективная система диагностики и профилактики конфликтов;
- МСА позволяет повысить качество руководства школьным коллективом на основе знания индивидуально-психологических особенностей всех школьников и учителей, использовать эффект соревнования между ними.

Основные недостатки МСА определяются тем, что в боль-шей степени он ориентирован на диагностику взаимоотношений и конфликтов и не позволяет выявить их причины. Анализ полученных данных требует от школьного психолога опыта владения методикой. Обработка данных ведется с использованием микрокалькулятора, а лучше ПЭВМ. Так, в результате опроса класса численностью 30 человек по четырем модулям школьный психолог получает 3600 оценок. Их обработка требует времени и аккуратности.

Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотеа.

2. озможности модульного социотеста

Исследование или диагностика межличностных конфликтов в группе, проведенные с помощью МСА, позволяют собрать значительное количество информации. Ее об¬работка ведется по следующим основным направлениям.

1. МСА позволяет выявить абсолютное и относительное число конфликтных и полуконфликтных диад. В принципе конфликтной является диада опрашиваемых, находящихся в состоянии реального конфликтного взаимоотношения, т. е. когда оппоненты противодействуют и негативно относятся друг к другу. Если же они просто недружелюбно настроены друг к другу, то это может свидетельствовать не столько о конфликте, сколько о предконфликтной ситуации. Кроме того, работник может относиться к сослуживцу негативно, но последний не воспринимает его отношение таковым, может даже считать, что этот член группы относится к нему положительно. Случается и об¬ратная ситуация: позитивное отношение оценивается как негативное.

Взаимоотношения в диаде членов группы оцениваются по четырем

$$K_{\text{отн}} = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(\text{МО}_i^- + \text{ОМ}_i^-\right)}{n(n-1)}.$$

позициям:

- учеником А своего отношения к ученику Б;
- учеником А отношения к нему ученика Б;
- учеником Б своего отношения к ученику А;
- учеником Б отношения к нему ученика А. Конфликтными можно считать взаимоотношения в том

случае, если все четыре оценки отрицательные. Однако нет достаточно надежных методик, позволяющих определить характер всех четырех оценок. С определенной степенью условности можно считать конфликтными взаимоотношения учеников А и Б на основе их негативной оценки только учеником А (первые две оценки) или Б (вторые две оценки). Ведь А строит

$$И_к = \frac{-4+(-3)}{2 \cdot 1} = -3{,}5 \text{ балла}.$$

свое взаимодействие с Б не на основе мнения Б о своем отношении к А, а на основе своего представления об отношении к нему Б.

Учитывая сказанное выше, абсолютное число условно конфликтных или полуконфликтных диад в коллективе можно определить по формулам:

Глава 4

$$K_{абс} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(МО_i^- + ОМ_i^-)}{2};$$

$$ПК_{абс} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(МО_i^- + ОМ_i^-)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^{n}(МО_i^- + ОМ_i^-)}{2},$$

где:

МО i — (мое отношение) отрицательная оценка заполнявшим бланк своего отношения к указанному в списке по номером i;

ОМ i— (отношение ко мне) отрицательная оценка эти' же опрашиваемым своего представления об отношении к нему i-го в списке;

Кабс — абсолютное число конфликтных диад в группе;

ПКабс — абсолютное число полуконфликтных диад в группе;

п — число членов группы.

Индекс конфликтности взаимоотношений в группе можно определить по формуле:

2. С помощью МСА можно оценить среднюю интенсивность конфликтных диадных взаимоотношений в классе, которая вычисляется по формуле:

$$И_к = \frac{\sum_{i=1}^{k}(МО_i^- + ОМ_i^-)}{2 \cdot К}.$$

Если, например, А оценил свои взаимоотношения с Б как МО = -4 балла, ОМ = -3 балла, то интенсивность конфликтности взаимоотношений в данной диаде будет такова:

—Диагностика взаимоотношений конфликтов в школе с помощью модульного социотесга —

Если В группе есть еще одна конфликтная диада, взаимоотношения в которой оцениваются как МО = -3 балла, а ОМ = -3 балла, то средняя интенсивность конфликтности будет:

$$И_к = \frac{-4+(-3)+(-3)+(-3)}{2 \cdot 2} = \frac{-13}{4} = -3{,}25 \text{ балла.}$$

3. МСА позволяет выявить учеников, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений. Для этого просчитывается индивидуальный индекс конфликтности. Если его определять по результатам заполнения каждого бланка, то получается анонимный индивидуальный индекс конфликтности. Если же оценить все негативные оценки, выставленные одноклассниками конкретному ученику, то получится персонифицированный индивидуальный индекс конфликтности. Он вычисляется по формуле:

$$И_а = \frac{\sum_{i=1}^{n} (МО_i^- + ОМ_i^-)}{n}; \qquad И_п = \frac{\sum_{i=1}^{n} (МО_i^- + ОМ_i^-)}{m},$$

где:

Иа и Ип — индивидуальный индекс конфликтности (со-ответственно анонимный и персонифицированный);

п — число членов группы;

т — число членов группы, давших оценки.

4. С помощью МСА можно выявить ранг каждого ученика в коллективе по каждой из используемых шкал. Для этого необходимо определить среднюю арифметическую всех оценок, выставленных конкретному ученику одноклассниками по данной шкале. Лидирующее положение по шкале МО показывает его авторитетность в данном коллективе. Максимальные по сравнению с другими баллы, полученные по шкале ОМ, показывают степень коммуникабельности, хороший эмоциональный контакт этого ученика с одноклассниками. Ученики, получившие высокий балл по шкале «Качество учебы», являются лидерами в коллективе в учебной деятельности. Максимальные баллы, полученные по шкале НК (Нравственные качества), позволяют выявить тех, кто пользуется наибольшим авторитетом

в этой области и может выступать в роли авторитетного посредника при разрешении конфликтов между членами коллектива.

Обобщение оценок, полученных по каждой шкале, дает возможность оценить общее положение ученика в коллективе, используя формулу:

$$A = \frac{МО+ОМ+КД+НК}{4},$$

где:

МО — мое отношение;

ОМ — отношение ко мне;

КД — качество выполнения должностных обязанностей;

НК — нравственные качества.

Сравнительная оценка результатов, полученных руководителями педагогического коллектива, и средних показателей по коллективу в целом позволяет оценить место формальных лидеров в неформальной структуре учительского коллектива школы, определить сильные и слабые стороны руководства. Это возможно, если руководство школы приняло решение оценить с помощью МСА социально-психологический климат в учительском коллективе.

5. МСА позволяет определить, насколько точно руководитель представляет положение дел в возглавляемом им коллективе.

Положение дел в коллективе во многом зависит от качества руководства, особенно если речь идет о социально-психологическом климате и конфликтах. Руководители не могут оказывать достаточно эффективное влияние на социально-психологический климат, не имея адекватного представления о нем. Чтобы картина была ясной оценку руководителем характера взаимоотношений между учениками или учителями по тем же шкалам, по которым про¬водится опрос, сравнивают с результатами опроса всех учеников или учителей.

Выявление неформальных лидеров с помощью этой методики также может облегчить директору школы или классному руководителю процесс руководства, эффективнее использовать в работе социально-психологические факторы.

6. Определив среднюю арифметическую всех оценок, полученных по каждому из вопросов в отдельности, можно количественно оценить общий характер взаимоотношений, качество учебы, нравственный потенциал, качество совместной деятельности и характер взаимодействий учеников или учителей в коллективе. Например, опрос класса, состоящего из 22 человек, позволил установить, что в целом ученики оценивают взаимоотношения в коллективе МО =1,9 балла. Их представление о том, как относятся одноклассники к ним, отличается от реального отношения и составляет ОМ = 1,3 балла. Средняя оценка качества учебы КУ = 2,2 балла, а нравственных качеств НК = 1,7 балла. Поведение учеников в школе при данном опросе не оценивалось из-за большого числа учеников в классе и затруднениях при ответе на все пять вопросов. Сравнение МО и ОМ показывает, что ученики оценивают отношение к ним одноклассников хуже, чем оно есть на самом деле. Сравнение КУ (по сути, это профессиональные качества) с НК показывает превосходство первых.

7. Периодическая, один два раза в течение года, оценка состояния взаимоотношений во всех классах и учительском коллективе школы позволяет довольно точно выявить тенденции в динамике взаимоотношений во всех коллективах школы и, следовательно, принять своевременные меры по их совершенствованию. При целенаправленной работе руководителей общеобразовательной школы по улучшению социально-психологического климата можно достаточно объективно оценить полученные результаты.

Регулярная оценка взаимоотношений с помощью МСА дает возможность каждому члену группы выявить характер изменений своего положения в коллективе, определить направления и результативность работы по улучшению взаимоотношений с одноклассниками, а если это касается учителей — коллегами. МСА позволяет также оценить эффективность работы по предупреждению конфликтов между учениками, динамику показателей взаимоотношений в группе, характеризующих их конфликтность, изменение положения наиболее конфликтных членов класса и т.д.

Глава 4

Таблица 4

Максимальные и минимальные значения основных характеристик модульного социотеста (баллы)

Показатели	Индивидуальное **значение**		**Групповое значение**	
	максимальное	**минимальное**	**максимальное**	**минимальное**
Мое отношение	**4,71**	**-3,52**	3,28	**1,78**
Отношение ко мне	**4,77**	**-1,03**	**3,01**	1,76
Качество выполнения обязанностей	**4,85**	**-2,64**	**3,39**	**1,72**
Нравственные качества	**4,79**	**-2,71**	3,3	1,84
В среднем	4,48	**-1,83**	**3,16**	1,83

8. Практика использования МСА показывает, что довольно часто ученики имеют неадекватное (завышенное или заниженное) представление о месте, которое они занимают в классе. Выявление такого рассогласования и мягкая — при завышенной самооценке — его коррекция помогают как отдельному ученику, так и коллективу в целом. Учеников информируют о полученных ими оценках строго индивидуально. Информирование и психокоррекционная беседа с учениками, а тем более — с учителями могут проводиться только специалистами-психологами и социальными работниками, дабы избежать психотравм.

Особенно полезна психокоррекция на основе информации, полученной с помощью МСА, для учеников, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений с одноклассниками.

Таковы основные социально-психологические характеристики взаимоотношений в группе, которые можно количественно и качественно оценить с помощью предлагаемого модульного социотеста (табл. 4). Кроме того, МСА позволяет выявить и оценить еще ряд особенностей взаимоотношений и конфликтов, которые могут быть интересны как социальным работникам, так и руководителям школы.

3. Методика опроса школьников с помощью модульного социотеста

Предлагаемый социотест имеет модульную структуру, включающую пять базовых и несколько дополнительных измерительных шкал. Пять базовых модулей позволяют оценить отношение к одноклассникам каждого из учеников, а также качество учебы, поведения в школе и нравственные качества школьников.

В модуле «Моё отношение» опрашиваемым ученикам предлагается оценить их собственное отношение к каждому из одноклассников. Говоря иначе, им предлагается воссоздать образ конкретного ученика, быстро вспомнить особенности складывающихся с ним отношений и на этой основе дать оценку по шкале от -5 до +5 своего отношения к данному человеку.

Время, которое требуется для определения отношения к одному человеку, варьируется от 15-20 с в начале выполнения задания до 3-5 с по мере заполнения бланка. С одной стороны, превышение данных показателей может свидетельствовать о недостаточно развитых оценочных способностях ученика, либо о неоднозначных и сложных отношениях с конкретным школьником. С другой — слишком быстрые ответы, скорее всего, свидетельствуют либо о поверхностном отношении обследуемого к заданию, либо о намеренном искажении им фиксируемой информации. Особенно это справедливо для случаев, когда всем или значительному большинству оцениваемых одноклассников выставляются одинаковые баллы (как правило, это 0, +3, +4, +5, редко -5 или -4). При обработке бланков с одинаковы-ми оценками по этому и другим модулям целесообразно исключить данные из обсчета и выявления средних показателей группы. В противном случае они могут значительно исказить картину групповых отношений, приукрасив или ухудшив истинное положение дел.

• 1-й модуль

Оцените ваше отношение к каждому ученику (ученице) класса по шкале от -5 до +5,

где: +5 — отношение в высшей степени положительное; О — отношение нейтральное; -5 — отношение в высшей степени отрицательное; т.о. — трудно оценить.

После заполнения первого модуля опрашиваемому предлагается оценить отношение к нему каждого члена своего коллектива по модулю «Отношение ко мне». При этом задействуются познавательные возможности данного ученика, его способность не только воспринимать различные оттенки отношения к нему другого человека, но и определять их совокупное значение по предлагаемой шкале.

Несмотря на сложность теоретической модели познавательных процессов, само задание, как правило, у большинства старших школьников не вызывает трудностей. Одна¬ко встречаются ученики, которым задание кажется слишком трудным. Иногда достаточно некоторых пояснений, но нужно быть готовым, что и после них школьник не сможет должным образом выполнить задание. Обычно это заметно по характеру выставленных оценок — их единообразию либо отсутствию оценок вообще.

• 2-й модуль

Оцените, как к вам, на ваш взгляд, относится каждый ученик вашего класса по шкале от -5 до +5,

где: +5 — отношение в высшей степени положительное; О — отношение нейтральное; -5 — отношение в высшей степени отрицательное; т.о. — трудно оценить.

В стандартных опросных листах (см. приложение 2) опрашиваемым предлагается ответить на пять вопросов-модулей. Кроме двух рассмотренных выше, это обычно «Качество учебы», «Поведение в школе» и «Нравственные качества».

При заполнении модуля «Качество учебы» опрашиваемому предлагается дать свою оценку каждому школьнику по следующим параметрам.

Указанный и большинство других модулей оценивают качественные характеристики школьников, поэтому опрашиваемому предлагается отвечать по десятибалльной шкале от 0 до +10.

Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотеста

- 3-й модуль

Оцените качество учебы каждого ученика (ученицы) вашего класса по шкале от 0 до +\10,

где: 0 — самый слабый ученик (ученица) из всех, кого я знаю, худший ученик (ученица) в классе, один из худших в школе; +5 — качество учебы у него (нее) среднее; +10 — умница, блестяще разбирается в учебных предметах, об-ладает обширными знаниями по большинству дисциплин, лучший ученик (ученица) в классе, один из лучших в школе; т.о. — трудно оценить.

- 4-й модуль

Оцените поведение в школе каждого ученика (ученицы) вашего класса по шкале от 0 до +10,

где: 0 — не соответствует никаким требованиям, заслу-живает отчисления из школы из-за плохого поведения; +5 — поведение в школе среднее; +10 — вполне соответствует всем требованиям к поведению ученика (ученицы) на уроках, переменах, в школе и на ее территории; т.о. — трудно оценить.

В модуле «Нравственные качества» ученикам предлагается оценить нравственный уровень одноклассников. При этом каждый человек имеет свои критерии, по которым он судит о нравственных характеристиках других людей. Эти критерии задаются и формируются в процессе жизни родителями, социальной средой, примерами из художественной литературы и т.д. Данный модуль позволяет опереться именно на личную установку опрашиваемого, его личную позицию относительно самого понятия «нравственность».

Если личное отношение к другому человеку определяется в соответствии с оценкой его нравственности, то этот модуль будет иметь значимую связь с модулем «Мое отношение».

- 5-й модуль

Оцените нравственные качества каждого ученика (ученицы) вашего класса по шкале от 0 до +10,

где: 0 — человек крайне непорядочный, нечестный; +5 — нравственные качества человека не имеют ярко выраженной положительной или отрицательной окраски;

+10 — человек исключительно порядочный, честный; т.о. — трудно оценить.

Дополнительные модули используются в зависимости от целей изучения коллектива и позволяют оценить индивидуальные особенности каждого члена группы, профессиональные знания, уровень взаимопомощи, усилия по достижению личных и общегрупповых интересов, умение выполнять обещания, а также другие особенности класса и каждого ученика.

Специфика указанного теста заключается в том, что школьный психолог в соответствии с решаемыми задача¬ми может сам формировать комплект из дополнительных модулей. Несмотря на возможный соблазн исследовать как можно глубже межличностные отношения, следует быть разборчивее при введении конкретных модулей. Это связано с усилением нравственной нагрузки на исследуемых школьников и не всегда приводит к цели. При обработке результатов избыток полученной информации может лишь затруднить создание ясной картины об особенностях отношений в классе. Если исследование не преследует научных целей, а служит для решения конкретных задач, то вполне достаточно провести опрос по пяти основным модулям. Только после приобретения достаточного опыта работы с методикой школьный психолог может включать в опрос другие модули.

4. Оценка индивидуальных особенностей учеников, взаимоотношений и конфликтов в классе

После опроса учеников класса школьный психолог обобщает результаты. Обсчет результатов лучше проводить с помощью компьютера. Если в классе мало учеников, то можно обойтись микрокалькулятором. Процедура обсчета очень проста и заключается в определении среднего алгебраического и среднего арифметического.

Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотесга

Таблица, в которую вносятся результаты исследования класса, состоящего из 7 человек, имеет следующий вид (табл. 5).

Таблица 5

Исходная таблица для обобщения результатов оценки класса

№ п/п	Фамилия	Оценки членов группы							Средняя оценка
		1	2	3	4	5	6	7	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
средняя									

Сначала в таблицу вносятся данные с подписанных бланков. Рассмотрим несколько вариантов заполнения бланков, с которыми можно встретиться при обработке результатов обследования.

Для примера возьмем заполненный бланк по модулю «Мое отношение» Иванова, первого по списку (табл. 6). Если первый по списку учащийся подписал свой бланк, то результаты переносятся в обобщенную таблицу в столбец под цифрой один. Себе Иванов, следуя инструкции, оценку не выставил.

Таблица 6

Бланк опроса, заполненный учащимся Ивановым

1. Мое отношение к:

№ п/п	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	т.о.
1												
2									x			
3						x						
4									x			
5									x			
6								x				
7							x					

Глава 4

Таким же образом рассмотрим бланк Сидорова (третий по списку), который также подписал свой бланк (табл. 7). Так как Сидоров выставил оценку себе 0, то из обсчета она впоследствии изымается и в таблицу не вносится.

Таблица 7

Бланк опроса, заполненный учащимся Сидоровым

1. Мое отношение к:

№ п/п	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	т.о.
1						X						
2							X					
3						X						
4					X							
5									X			
6								X				
7								X				

Наконец, рассмотрим еще один вариант подписанного бланка (табл. 8). Его заполнял Бовин (седьмой по списку), он выставил себе 0, а Долиной (четвертой по списку) — т.о., т. е. затруднился его оценить (возможно, по причине малого взаимодействия). В таком случае мы в сводную табл. 5 не вносим оценки, выставленные себе, а также Долиной — при выборе т.о. в таблицу ничего не заносится.

Внесем в таблицу данные первого, третьего и седьмого учеников по списку, но при этом прибавим к каждой выставленной цифре пять баллов, чтобы перейти к десятибалль-

Таблица8

Бланк опроса, заполненный учащимся Бовиным

1. Мое отношение к:

№ п/п	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	т.о.
1						X						
2							X					
3							X					
4												X
5								X				
6					X							
7						X						

ной шкале и избавиться от отрицательных чисел. Затем вы-ведем среднее значение выставленных ими оценок (табл. 9).

Таблица 9

Внесение в исходную таблицу данных из подписанных бланков

№ п/п	Фамилия	Оценки членов группы							Средняя оценка
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Иванов			5				5	
2	петрова	8		6				6	
3	сидоров	5						6	
4	долина	8		4					
5	котова	8		8				7	
6	жукова	7		7				4	

7	бовин	6		7					
средняя		7		6,4				5,6	

Оценки считаются «индивидуальными», так как выставлены конкретным учеником. Внизу под оценками вы-водится «индивидуальная средняя оценка» по данному модулю для школьника, заполнившего лист.

После обработки подписанных бланков в таблицу вносятся результаты из бланков, обозначенных шифром. Они последовательно вписываются в свободные колонки, так как имя конкретного человека, выставившего их, не будет известно до тех пор, пока он сам не обратится за общими результатами и не раскроет свой шифр. Шифр обязательно

Таблица 10

Внесение в исходную таблицу данных из бланков под шифрами

№ п/п	Фамилия	Оценки членов группы и их шифры							Средняя оценка
		1	2	3	4	5	6	7	
			149		274				
1	Иванов		8	5	6			5	
2	петрова	8	6	6	7			6	
3	сидоров	5	7		7			6	
4	долина	8	6	4	6				
5	котова	8	7	8	6			7	
6	жукова	7	6	7	7			4	
7	бовин	6	6	7	8				
средняя		7	6,33	6,4	6,83			5,6	

заносится в графу «Шифры» над выставляемой колонкой оценок (табл. 10).

В последнюю очередь надо занести неподписанные бланки. В графе «Шифры» над этими оценками ставим прочерки (табл. 11).

Таблица 11

Внесение в исходную таблицу данных из бланков под шифрами

№ п/п	**Фамилия**	**Оценки членов группы и их шифры**							**Средняя оценка**
		1	**2**	3	**4**	5	**6**	**7**	
			149		**274**				
1	Иванов		8	5	6	6	7	5	
2	Петрова	8	6	6	7	6	7	6	
3	Сидоров	5	7		7	7	6	6	
4	Долина	8	6	4	6	9	6		
5	Котова	8	7	8	6	9	5	7	

6	Жукова	7	6	7	7	7	7	4	
7	Бовин	6	6	7	8	9	8		
Средняя		7,00	6,33	6,40	6,83	7,83	6,50	5,60	

Теперь у нас заполнена вся таблица результатов обследования. У каждого ученика есть оценки, выставленные ему одноклассниками. Выведем средние значения (табл. 12).

Таблица 12

Внесение в исходную таблицу данных из бланков под шифрами

№ п/п	**Фамилия**	**Оценки членов группы и их шифры**							**Средняя оценка**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	
			149		**274**	-	-		
1	Иванов		**8**	**5**	**6**	**6**	**7**	**5**	6,17
2	Петрова	**8**	**6**	**6**	**7**	**6**	**7**	**6**	6,57
3	Сидоров	**5**	**7**		**7**	**7**	**6**	**6**	6,33
4	Долина	**8**	**6**	**4**	**6**	**9**	**6**		6,50
5	Котова	**8**	**7**	**8**	**6**	**9**	**5**	**7**	**7,14**
6	Жукова	**7**	**6**	**7**	**7**	**7**	**7**	**4**	6,43
7	Бовин	**6**	**6**	**7**	**8**	**9**	**8**		7,33

Средняя	7,00	6,33	**6,40**	6,83	7,83	6,50	5,60	

Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотесга

Оценки, размещенные по горизонтали, называются персонифицированными, а их среднее арифметическое значение у каждого ученика — персонифицированной средней оценкой. Таким образом, самым авторитетным по данному модулю оказался Бовин, так как у него самая высокая персонифицированная средняя оценка. С помощью социотеста по любому из используемых модулей можно выявить ранг каждого ученика в классе. Для этого необходимо оп¬ределить среднее арифметическое значение всех оценок, выставленных конкретному школьнику одноклассниками по данной шкале.

Выше мы подсчитали, что самым авторитетным учащимся по рассматриваемому модулю стал Бовин. Воспроизведем еще раз таблицу, добавив шкалу «Ранг» (табл. 13).

Таблица 13

Распределение участников в классе по рангу авторитета

№ п/п	**Фамилия**	**Оценки членов группы и их шифры**							**Средняя оценка**	**Ранг**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**		
			149		**274**	-	-			
1	Иванов		**8**	**5**	**6**	**6**	**7**	**5**	**6,17**	**7**
2	Петрова	**8**	**6**	**6**	**7**	**6**	**7**	**6**	6,57	**3**

3	Сидоров	**5**	**7**		**7**	**7**	**6**	**6**	6,33	**6**
4	Долина	**8**	**6**	**4**	**6**	**9**	**6**		**6,50**	**4**
5	Котова	**8**	**7**	**8**	**6**	**9**	**5**	**7**	7,14	**2**
6	Жукова	**7**	**6**	**7**	**7**	**7**	**7**	**4**	6,43	**5**
7	Бовин	**6**	**6**	**7**	**8**	**9**	**8**		7,33	**1**
Средняя		**7,00**	6,33	**6,40**	6,83	7,83	**6,50**	**5,60**		

Лидирующее положение по шкале «Мое отношение» показывает авторитетность школьника в данном коллективе. Это человек, к которому отношение в группе самое высокое. Индивидуальный средний балл данного ученика может быть высоким, но может быть и недостаточно высоким, но в данной группе более высоких общих оценок не будет. Соответственно, школьник с самым низким средним баллом является наименее авторитетным членом класса по данному модулю.

Максимальные по сравнению с другими баллы, полученные по шкале «Отношение ко мне», показывают степень

коммуникабельности ученика, его хороший эмоциональный контакт с одноклассниками. Напротив, низкий ранг по данному модулю свидетельствует о слабом эмоциональном контакте школьников с остальными членами коллектива, негативном отношении его к остальным либо неумении или нежелании показывать одноклассникам свое нейтральное или положительное отношение. Это тем более значимо, чем сильнее выражен отрыв от ближайших членов группы.

Ученики, получившие высокий средний балл по шкале «Качество учебы», являются лидерами в классе по части учебы. Одноклассники дают высокие оценки школьнику и рассчитывают на его помощь при возникновении

затруднений в учебе. Чем ниже оценки ученика, тем меньше, по мнению класса, его способности к учебе.

Максимальные баллы, полученные по шкале «Нравственные качества», позволяют выявить тех, кто пользуется наибольшим авторитетом в коллективе благодаря нравственным достоинствам. Данные ученики являются ориентиром для остальных при оценке различных неоднозначных событий, в том числе в сложных и трудных ситуациях межличностного взаимодействия. Они могут выступать в роли авторитетных посредников при разрешении конфликтов между членами коллектива.

Ранговое распределение школьников по остальным шкалам, используемым школьными психологами, показывает их положение в коллективе по другим модулям. Далеко не всегда высшие ранги по отдельным модулям занимают одни и те же ученики. Чем больше аспектов отношений в коллективе изучает исследователь, тем ярче проявляются разнообразные позиции каждого члена коллектива.

С помощью модульного социотеста можно выявить статус каждого члена коллектива. Определив среднее арифметическое значение всех индивидуальных средних оценок, полученных по рассматриваемым модулям, можно вывести «итоговую среднюю оценку» каждого и на ее основе определить абсолютных лидеров и учеников, психологически отвергаемых в классе.

При опросе по четырем модулям обобщение оценок, полученных по каждой шкале, дает возможность оценить общее статусное положение в классе ученика по формуле:

Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотеста

$$A_i = \frac{\text{МО}_i + \text{ОМ}_i + \text{КУ}_i + \text{НК}_i}{4},$$

где:

А. — итоговая средняя оценка i-му по списку учащемуся;

МОi — индивидуальная средняя оценка i-му ученику по модулю «Мое отношение»;

ОМi — статус по модулю «Отношение ко мне»;

КУi — статус по модулю «Качество учебы»;

НКi — статус по модулю «Нравственные качества».

В качестве примера приведем таблицу результатов (табл. 14), полученных в одном из изученных классов (все фамилии изменены).

Таблица 14

Определение статусного положения учеников в классе

№ п/п	Фамилия	Отношение группы к человеку		Отношение человека кгруппе		Качество учебы		Нравственные качества		Итоговая средняя оценка	Статус в группе
		Средняя оценка	Ранг по модулю	Средняя оценка	Ранг по модулю	Средняя оценка	Ранг по модулю	Средняя оценка	Ранг по модулю		
1	Попова	7,9	4	7,4	5	6,8	8	8,4	1	7,6	3
2	Ивашова	6,2	8	7,0	8	7,4	4	7Д	7	7,0	8
3	Деревко	7,9	4	7,3	6	7,2	7	7,9	2	7,6	4
4	Котова	8,6	1	7,9	2	8,8	1	7,8	3	8,3	1
5	Ананьев	6,7	7	7,6	4	7,3	6	6,7	8	7,1	7
6	Хозьев	3,9	10	5,0	10	6,7	9	4,1	10	4,9	10
7	Лапина	7,6	5	7,7	3	7,6	3	7,4	7	7,6	5
8	Долгова	5,2	9	5,9	9	6,3	10	6,0	9	5,9	9
9	Томашов	7,0	6	7,1	7	7,3	6	7,4	7	7,2	6
10	Малинин	7,9	4	8,0	1	8,1	2	7,7	4	7,9	2

Сравнительный анализ общего статуса каждого ученика и его ранга по отдельным модулям позволяет выявить основные сферы, в реализации которых он добился максимальных для себя успехов, а также сферы школьной деятельности, в которых он проявился недостаточно и которые снижают его общий статус в классе.

Обладая подобной информацией, директор, классный руководитель, психолог и социальный педагог в индивидуальной работе с учащимися могут оказывать влияние на

проблемные сферы каждого ученика, создавая мотивацию к совершенствованию. Целесообразно также опираться и поддерживать

деятельность школьника в тех сферах, в которых он добился видимых успехов. Статус конкретного школьника, таким образом, зависит от его положения в каждой из рассматриваемых сфер.

Модульный социотест позволяет выявить учащихся, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений. Для этого вычисляются индивидуальный и персонифицированный индексы конфликтности. Для большей наглядности индексы конфликтности вычисляются до пере-хода к десятибалльной шкале.

Если индекс конфликтности определять по результатам заполнения всех бланков, то получится персонифицированный индекс конфликтности, который можно вычислить по формуле:

$$И_{прс} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \left(МО_i^- + ОМ_i^-\right)}{2 \cdot (n-1)},$$

где:

Ипрс — персонифицированный индекс конфликтности;

МОi — отрицательные оценки, выставленные i-му ученику по модулю «Мое отношение» всеми опрашиваемыми школьниками;

ОМi —отрицательные оценки, выставленные i-му ученику по модулю «Отношение ко мне»;

п — число опрашиваемых учеников по списку.

Если же оценить все негативные оценки, выставленные учеником на одном бланке опроса, то получим индивидуальный индекс конфликтности.

Если оцениваемый ученик принимал участие в опросе, то его индивидуальный индекс вычисляется по формуле:

$$И_{инд} = \frac{\sum_{j=1}^{m} \left(МО_j^- + ОМ_j^-\right)}{2 \cdot (m-1)},$$

Если же оцениваемый ученик не принимал участия в оп-росе, его индивидуальный индекс вычисляется по следую-щей формуле:

Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотесга

$$И_{инд} = \frac{\sum_{j=1}^{m} \left(МО_j^- + ОМ_j^- \right)}{2 \cdot m},$$

где:

Иинд — индивидуальный индекс конфликтности;

МОi—отрицательные оценки, выставленные j-м учеником на бланке оценок по модулю «Мое отношение»;

ОМi — отрицательные оценки, выставленные учеником на бланке оценок по модулю «Отношение ко мне»;

т — число опрошенных учеников по списку.

Так, если в группе, состоящей из десяти человек, кто-либо из школьников поставил на своем бланке три отрицательные оценки своим одноклассникам по модулю «Мое отношение» и две отрицательные оценки по модулю «Отношение ко мне», его персонифицированный индекс конфликтности будет таким:

$$И_{прс} = \frac{3+2}{2 \cdot (10-1)} \approx \dot{0},28.$$

Таким же образом рассчитываются персонифицированные индексы. В этом случае подсчитываются и отрицательные оценки, выставленные конкретному школьнику его одноклассниками .

ГЛАВА 5. ПРОФИЛАКТИКА

И КОНСТРУКТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ

КОФЛИКТОВ В ШКОЛЕ

Предвидение возможных вариантов развития событий позволяет результативно управлять ими. Прогнозирование конфликтов создает возможность применять эффективные меры по их предупреждению. Прогнозирование, профилактика и конструктивное разрешение конфликтов — основные направления управленческой деятельности по регулированию межличностных противоречий, возникающих в общеобразовательной школе.

2.Условия профилактики межличностных конфликтов

Особенности управления конфликтом во многом определяются спецификой этого сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является принцип компетентности.

Во-первых, учитель, директор, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания дают как теоретическая подготовка, так и богатый жизненный опыт.

Во-вторых, необходимо иметь максимально подробную и содержательную информацию о конкретной конфликтной ситуации. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий. Вмешательство в естествен-

ное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми.

Регулирование конфликтов требует соблюдения следующего принципа — попытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допуская противостояния. Лучше все же создать условия школьникам и учителям для защиты своих интересов, путем сотрудничества, компромисса, без явной конфронтации и даже путем уступок. Желательно не менять радикальным образом содержание событий в школьном коллективе, а сделать так, чтобы форма разрешения противоречия была конструктивной, мирной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтом — это сознательная деятельность, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Выделяют и такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта (А.Шипилов).

Управление конфликтами более эффективно, если осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо приложить, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении их возможном возникновении и особенностях развития. Прогнозирование основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий. Разработка методик прогнозирования конфликтов возможна при достаточно высоком уровне развития конфликтологии.

Во-первых, необходима разработка описательных моделей различных видов конфликтов. Следует также определить сущность конфликтов, дать их классификацию, вскрыть структуру, функции, описать эволюцию и динамику. Од-

нако на основе только описательных моделей конфликтов прогнозировать их возникновение и развитие вряд ли возможно.

Во-вторых, должны быть разработаны объяснительные модели конфликтов. Тогда проявятся движущие силы конфликтов, их детерминанты и причины. Объяснительные модели разрабатываются путем системно-генетического анализа конфликтов. Только после того как конфликтология пройдет описательный и объяснительный этапы развития, она сможет в полном объеме реализовать свою пр гностическую функцию.

Важным моментом жизнедеятельности коллективов общеобразовательных школ является профилактика кофликтов, которая заключается в организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, исклчающей или сводящей к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Профилактика конфликтов — это их предупреждение. Цель профилактики конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые приводят к деструктивному развитию противоречий между ними.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем, конструктивно разрешить их. Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первьп взгляд более важной, на самом деле не является таковой. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами ученики и учителя, руководители школ и органов управления ими, школьные психологи. Она может вестись по четырем основным направлениям:

• создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективах сельских школ, по-видимому, невозможно. Создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо;

4. оптимизация организационно-управленческих условий работы школы — важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;

5. устранение социально-психологических причин конфликтов;

6. блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов в общеобразовательной школе должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

Рассмотрим основные объективные условия, способствующие профилактике деструктивных конфликтов в школе.

Создание благоприятных условий для жизнедеятельности учителей, учеников, руководителей школ. Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Очевидно, что если у человека нет жилья, семья проживает в чужой квартире без удобств, он часто болеет и т.п., то у него больше проблем, больше противоречий, больше конфликтов. Опосредованное, но существенное влияние на психическое состояние, а следовательно, и конфликтность людей оказывают условия их деятельности и жизни. К ним в первую очередь относятся: материальная обеспеченность семьи, условия работы жены и обучения детей; возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т.п. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, к тому же больной человек более конфликтен при прочих равных условиях, чем тот, у которого этих проблем нет.

Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ среди учителей и учеников. Анализ конфликтов между людьми показал, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов бывает несправедливое распределение поощрений, наград и премий.

Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, види-

мо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сам система распределения, существующая в современном российском обществе. Однако конфликты при достатке мате реальных благ стали бы менее острыми и частыми. В нынешних условиях дефицит денег и других материальных благ создает объективную основу для конфликтов.

Помимо материального изобилия, которое в обозримо будущем нам, скорее всего, не грозит, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение этих благ. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, то число и острота конфликтов, связанных с этой проблемой, заметно сократятся.

Справедливое распределение нематериальных благ основано на оценке результатов деятельности учителей и учеников. Психологические аспекты этой проблемы рассмотрены в главе 6.

Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях учеников и учителей показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие школьнику, учителю отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям относятся: унижение директором (учителем) личного достоинства учителя (ученика); определение размеров учебной нагрузки и заработной платы; назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов; перевод учителя на новую должность; увольнение учителя, директора и др.

Успокаивающая среда, окружающая человека. К материальным факторам, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку школьных и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных

и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т.д.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов в общеобразовательной школе относят организационно-управленческие факторы.

Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры школы как организации и как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива школы стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами школы, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между школьниками, учителями, администрацией.

Функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами самой общеобразовательной школы: между учащимися, учителями, руководителями. Это способствует предупреждению конфликтов в школьных коллективах, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце концов, порождают противоречия межличностные.

Максимальное соответствие работника требованиям занимаемой должности создает личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов. Назначение на должность учителя, классного руководителя, директора, иного сотрудника, который не в полной мере соответствует ей по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, если на эти должности назначают компетентных, порядочных, трудолюбивых, здоровых учителей, завучей, директоров, то таким образом предотвращают возникновение многих межличностных конфликтов.

Ситуативно-управленческие условия связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение конфликтов директора школы или учителя с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтной ситуации между оценивающим и оцениваемым. Эти условия рассмотрены в главах 3 и 6.

Социально-психологическое содержание конфликта во многом определяет его возникновение и развитие. Поэтому социально-психологические условия профилактики конфликтов привлекают внимание учителей, директоров, школьных психологов.

Во-первых, социально-психологические условия легче поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками.

Во-вторых, эти условия оказывают заметное влияние на конфликт, и поэтому их изменение вызывает существенные перемены в процессе развития социального противоречия.

Социально-психологические условия профилактики конфликтов следует отличать от социально-психологических способов и приемов предупреждения столкновений людей. Первые связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия. Нарушение этих закономерностей приводит к возникновению противоречий, которые могут разрешаться путем конфликтов. Социально-психологические способы предупреждения конфликтов носят более частный характер. Для предупреждения конкретных конфликтов можно использовать различные приемы, которых гораздо больше, чем условий и способов.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер, если оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

• Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роль старшего, равного или млад-

шего по психологическому статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер и какой роли он ожидает от вас. Если ожидаемое партнером распределение ролей вас устраивает, то вы играете ту роль, которую от вас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Психологически наиболее комфортной ролью для человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она чаще всего не устраивает партнера. Он не хочет играть роль младшего. Поэтому, взаимодействуя с окружающими, ученик, учитель, директор должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на основе признания равноправия в психических статусах. Школьник, учитель, директор как граждане России имеют практически равные права.

Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Каждому человеку изначально присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что хочет и когда хочет. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому, если человек считает свою зависимость от окружающих большей, чем он может допустить, он способен пойти на конфликт. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт. В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость партнера от вас является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости. Учитель не должен стремиться контролировать каждый шаг ученика. Директору школы нецелесообразно во все вмешиваться, все решать самому, подвергая личной опеке каждого учителя и педагогический коллектив в целом.

В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу и личные услуги. К ним относятся: подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочно-

го задания, доставание какой-то детали, билета, товара, другие личные услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что они осознанно или подсознательно фиксирую услуги, которые им оказали, и те, которые оказали они. На рушение баланса взаимных услуг во взаимодействии людей чревато напряженностью во взаимоотношениях и конфликтами. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги при мерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается, приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, при значительном дисбалансе — к конфликтам.

Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуют друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержа баланс ущерба. Если человеку нанесен существенный ущерб он испытывает желание причинить ответный ущерб тег. людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Это в целом деструктивное чувство. Его сила и степень реализации в поведении обусловлены мировоззрением, воспитанием человека, социальными традициями и страхом наказания. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактик конфликтов является ненанесение ущерба окружающие в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.

Профилактике конфликтов способствует и сохранение баланса между самооценкой и внешней оценкой. В процессе социального взаимодействия в школе люди постоянно оценивают друг друга. Человеку свойственна непрерывная самооценка своего поведения и результатов деятельности. Наиболее интенсивно процесс взаимооценки идет в диаде «руководитель (старший) — подчиненный (младший)». Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек чаще обращает внимание на положительные стороны собственной личности и на то, что ему удалось сделать в результате работы. При оценке работы подчиненного руководитель чаще отмечает то, что не удалось сделать работнику соответственно нормативным требованиям. Такой подход характерен не только для руководителей, но и вообще для оценки человеком других людей.

Говоря о балансах ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, в услугах, ущербе, самооценке и внешней оценке как о предпосылках предупреждения конфликтов, необходимо отметить важную особенность: речь идет не об объективном, а о субъективно оцениваемом балансе. Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

2. Способы и приемы профилактики конфликтов

Для предупреждения конфликтов важно знать не только то, что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предупреждения конфликтов есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, по разрешению возникших противоречий.

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно двумя способами: влиять на свое поведение или на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Рассмотрим способы и приемы коррекции своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней. Ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться.

• Умение определить, что общение становится пред-конфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию — один из способов предотвратить конфликт.

Предконфликтная ситуация обычно не возникает внезапно, а нарастает постепенно. Важно вовремя определить, что

эмоциональный накал спора начинает превышать допустимый, и грамотно прекратить его. Признаками обострения спора могут быть мимика, покраснение лица, жесты, содержание, темп и тембр речи. Прекратить или сгладить обостряющийся спор можно следующими приемами: сказать, что в чем-то правы вы, а в чем-то ваш оппонент, что» кстати, обычно и бывает; свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема-спора не особенно важна для вас и словесная уступка не обязывает к каким-то действиям; заявить, что вы не успели всесторонне разобраться в проблеме, и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра (когда эмоции улягутся).

• Умение человека понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что мотивы действий партнера правильно поняты.

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Сообщаемая партнером информация может теряться и искажаться, иногда существенно. Кроме того, партнер может оценивать обсуждаемую проблему не с тех же позиций, что и вы. Эти две причины, а не действительные противоречия между людьми могут вызвать спор. Споров, вызванных непониманием друг друга и различными подходами к проблеме, целесообразно избегать.

• Терпимость к инакомыслию.

Это также может предотвратить возникновение конфликтов. Если вы обнаружили, что партнер в чем-то неправ, то не обязательно доказывать ему это. Иногда необходимо сообщить партнеру, что он неправ, но не обязательно делать это при свидетелях, не следует настаивать, чтобы он публично признал свою неправоту. Необходимо быть твердым в отстаивании своей позиции, но мягким по отношению к людям.

• Забота человека о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Социально-экономическая среда, сформировавшая человека, нынешняя социально-экономическая ситуация в стране создают в нем повышенную тревожность и агрессивность. Это сказывается на характере отношений человека с окружающими, повышает его конфликтность. Чтобы

снизить собственную тревожность и агрессивность, человек может использовать методы аутогенной тренировки, физические упражнения, полноценный отдых и стараться поддерживать благоприятный социально-психологический климат на работе и дома.

• Управлять своим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении или возбуждении.

Психическое состояние человека изменяется в течение суток под влиянием различных обстоятельств, иногда существенно. Успешность работы, степень усталости, общение с сослуживцами, физиологическое состояние организма, погода и т. д. — все это влияет на состояние психики человека и, следовательно, на его конфликтность. Каждый может сам оценить, в каком состоянии в данный момент находится, и поступать с учетом этого состояния, стараясь избегать конфликтов, причиной которых может стать собственная раздраженность.

Например, за полчаса до совещания, которое вы проводите с подчиненными, вы зашли к начальнику для решения сложной проблемы. В разговоре начальник сделал вам ряд замечаний, несправедливых и даже оскорбительных. Поскольку эти замечания были для вас неожиданными, то вы не сразу нашли, что ответить, а после окончания разговора в подавленно-агрессивном состоянии отправились на совещание. Негативные эмоции — как естественная реакция на несправедливые замечания начальника — к началу совещания не исчезли, лишь вытеснились из сознания в подсознание. Поэтому если в процессе совещания вы вдруг накричите на кого-то из подчиненных, то причиной этого крика может быть не вина подчиненного, а ваши вытесненные негативные эмоции, возникшие после неприятного разговора с начальником. По сути, ваш крик предназначен начальнику, а достался подчиненному. Нужно избегать подобных ситуаций.

• В общении с окружающими нужно быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества или компромисса.

Окружающие так же, как и вы, имеют свои интересы и право отстаивать их. В процессе взаимодействия столкновение интересов разных людей и разных социальных групп

естественно и неизбежно. Однако совершенно необязательно разрешение социальных противоречий путем конфликтов.

• Не нужно ждатъ от окружающих слишком многого.

Негативные эмоции — один из основных факторов, способствующих возвикновению конфликтов. Они часто являются реакцией человека на заметное и значимое несовпадение реального развития событий с тем, на которое он рассчитывал. Существуют три способа минимизации негативных эмоций: прогнозирование возможных вариантов развития событий (чем точнее окажется прогноз, тем меньше негативных эмоций); изменение хода событий в нужную сторону в случае, если они начнут развиваться не так, как ожидалось; предусмотрение не только лучшего, но и худшего варианта развития событий.

Если окружающие не оправдают ожиданий, что часто бывает, это вызывает у человека негативные эмоции, ухудшает его взаимоотношения с людьми. Нужно уметь делать добро бескорыстно, не рассчитывая получить что-либо взамен. Желательно не завышать свой прогноз в отношении возможных поступков окружающих.

• Конфликтоустойчивость — способность человека сохранять конструктивный подход во взаимодействии с окружающими вопреки влиянию конфликтогенных факторов.

Это важное индивидуально-психологическое условие предупреждения конфликтов. Люди, обладающие низкой конфликтоустойчивостью, могут легко пойти на конфликт из-за пустяка. Низкая устойчивость к воздействию конфликтогенных факгоров является отрицательным качеством личности. Высокая конфликтоустойчивость особенно необходима руководителям, социальным работникам, самим конфликтологам. Конфликтоустойчивость зависит от четырех групп факторов: психофизиологических — про-

являющихся в эмоционально-волевой устойчивости; когнитивных — проявляющихся в качестве психических познавательных процессов человека; мотивационных — проявляющихся в яаправленности личности человека и мотивах его поведения в конкретной ситуации; социально-психологических отражающих социально-психологические особенности личности, стереотипы ее взаимодействия с окружающими.

• Не забывайте о чувстве юмора.

В предупреждении конфликтов трудно переоценить роль здорового чувства юмора.

Рассмотрим основные способы и приемы воздействия на партнера по общению, на его отношение к предконфликтной ситуации и поведение.

Не требуйте от окружающих невозможного, учитывайте, что их способности к различным видам деятельности различны. Это условие предупреждения конфликтов, сформулированное на основе рекомендаций Д. Карнеги. Если, например, у завуча школы плохой, неразборчивый почерк, то бесполезно требовать от него личного заполнения служебной документации каллиграфическим почерком. Более того, такое требование конфликтогенно. Если у работника плохая память, то не следует поручать ему задания, требующие великолепной памяти. Ставя производственные задачи, следует указывать реальные сроки их исполнения. Нереальные сроки приводят к

тому, что подчиненные делают работу быстро, но плохо, либо вовсе не укладываются в срок. Оба результата деятельности могут привести к конфликту с начальником, поставившим задачу. Причина конфликта — нереальные сроки выполнения работы. Задача руководителя заключается не в том, чтобы заставить подчиненного делать то, к чему у него нет ни желания, ни способностей, а в том, чтобы подобрать ему дело по душе, создать условия, позволяющие ему самосовершенствоваться и успешно справляться со своими обязанностями.

Не стремитесь быстро, радикально, путем прямых воздействий перевоспитать человека.

Такие попытки часто приводят к конфликтам и не дают желаемых результатов. Воспитание, а тем более перевоспитание — медленный процесс. Все новое в природе и обществе обычно созидается достаточно медленно. Быстро идут только разрушительные процессы. Занимаясь перевоспитанием, не следует рассчитывать на немедленные значительные результаты. Такие ожидания могут привести к конфликтам, так как оправдать эти ожидания человек обычно не в состоянии.

Если руководителя в подчиненном не устраивает какая-либо черта характера, то имеются два способа ее устранить:

периодически указывать ему на эти недостатки, подчеркивая, что они мешают ему и другим членам коллектива, или в ходе дружеской беседы, сделав подчиненному искренний и заслуженный комплимент, мягко упомянуть о недостатках, отметив, что с ними вполне можно жить, но без них его карьерные возможности значительно возрастут. Но в то же время

нельзя «долбить кувалдой критики» по недостаткам, вызывая у человека естественное противодействие, следует формировать у него стремление самому исправить недостатки, так как ему, а не другим они мешают. Первый способ — малоэффективный и конфликтогенный, второй же дает гораздо лучшие результаты.

• В процессе общения важно верно оценить психическое состояние партнера, избегая обсуждения острых проблем, если существует вероятность агрессивной реакции с его стороны.

Точно так же, как изменяется ваше психическое состояние, подвержено переменам настроение партнера по взаимодействию. Для предупреждения конфликтов необходимо уметь оценивать актуальное настроение оппонента. Если он повышенно агрессивен, то нецелесообразно начинать с ним обсуждение острой проблемы. В этом случае проблема, скорее всего, не будет решена, а дискуссия спровоцирует конфликт. Для обсуждения спорных проблем необходимо выбирать подходящее время.

• Знать законы невербальной передачи информации путем мимики, жестов, позы, движений.

Это поможет глубже и оперативнее оценить истинные намерения собеседника и заранее обнаружить угрозу конфликта.

• Своевременно информировать окружающих об ущемлении ими ваших интересов.

Человек даже себя порой толком не знает, что же говорить об окружающих... Поэтому, если кто-либо из этих окружающих наступает вам на «любимую мозоль», не исключено, что делается это не специально. Если кто-то нанес вам ущерб, не подозревая об этом, вполне вероятно, узнав об этом, он извинится и станет действовать иначе без дополнительных просьб.

• Следует быть твердым, отстаивая свои позиции, но мягким — по отношению к оппоненту.

Типичная ошибка во взаимодействии оппонентов — их одинаковая жесткость по отношению к противной стороне. Позиция должна быть гибкой. Необходимо показать, что вы понимаете слабости оппонента, что на его месте, вы, возможно, занимали бы аналогичную позицию. Однако справедливым будет решение, учитывающее не только его, но и ваши интересы. Мягкая позиция по отношению к оппоненту компенсирует жесткость при защите собственных интересов. Это уменьшит вероятность конфликта, увеличит ваши шансы при отстаивании своих прав.

• В процессе обсуждения проблемы важно не перебивать оппонента, дать ему выговориться.

Такая стратегия общения с оппонентом позволяет минимизировать его негативные эмоции. Это очень важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации.

• Необходимо заблаговременно информировать окружающих о решениях, затрагивающих их интересы.

Человек, как правило, отрицательно реагирует на неожиданные изменения и ситуации, затрагивающие его интересы. Такая реакция естественна. Человек оказывается не готов к внезапным переменам и вынужден принимать решения экспромтом. Принимая решение, необходимо взвесить, чьи интересы оно может затронуть. Еще лучше согласовывать свои решения с людьми до того, как они будут приняты.

• Не следует расширять сферу противодействия с оппонентом, увеличивая число обсуждаемых проблем.

Эскалации предконфликтной ситуации способствует естественное расширение сферы противодействия в ходе обсуждения проблемы. Для предупреждения конфликтов важно обсуждать с оппонентом только тот вопрос, из-за которого возникли разногласия. Не стоит пытаться одновременно обсуждать способы решения нескольких проблем, если все они требуют согласования интересов. Если необходимо решить ряд проблем, то обсуждение лучше начинать с самой простой из них, постепенно переходя к более сложным. Опасность конфликта возрастает, если критика распространяется не только на позицию оппонента, но и на его личность.

• Не загоняйте оппонента в угол.

Если ваш оппонент принял неграмотное решение, то желательно отказать себе в удовольствии публично разобла-

чить его некомпетентность. Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорбленный, легко идет на обострение конфликта ради сохранения чести и достоинства. Поэтому в любой ситуации важно оставлять оппоненту возможность «сохранить лицо», он должен иметь право отступить, сохранив при этом чувство собственного достоинства.

• Установите неформальный, личностный контакт с партнером по взаимодействию.

, Если общение носит официальный, сугубо деловой характер, то возникновение конфликтов более вероятно, чем в ситуации, когда между собеседниками существует психологический контакт. Если собеседник к вам расположен, если вы воспринимаете его не как постороннего, а как личностно значимого человека, то вероятность конфликта значительно меньше. Для установления неформального контакта желательно предварить обсуждение деловых проблем двумя-тремя вопросами, имеющими личностный характер, — справиться о здоровье, успехах, семье, других проблемах собеседника. Эти вопросы должны носить неформальный, искренний характер. Желательно, чтобы глаза партнеров собеседников были примерно на одном уровне — оба должны либо стоять, либо сидеть.

3. Особенности профилактики

конфликтов в школе

Полностью изжить конфликты между подростками в средней школе практически невозможно. В зависимости от того, насколько успешно осуществляется в школе социализация личности ребенка, меняется интенсивность конфликтов между школьниками. Духовность во многом детерминирует деятельность и поведение людей.

Заметную роль в предотвращении конфликтов играет дисциплина — умение обеспечить ребенку необходимую для его полноценного развития свободу в рамках разумного подчинения порядку.

Профилактика и конструктивное разрешение конфликтов в школе

Большое влияние на конфликтное поведение школьников оказывает личность учителя. Ее воздействие довольно разнообразно.

Во-первых, стиль взаимодействия учителя с учениками служит примером для воспроизводства подобных отношений со сверстниками. Исследования показывают, что стиль общения и педагогическая тактика первого учителя оказывают заметное влияние на формирование межличностных отношений учащихся с одноклассниками и родителями (О. Осадько). Личностный стиль общения и педагогическая тактика «сотрудничество» обусловливают менее

конфликтные отношения детей друг с другом. Однако этим стилем владеет незначительное число учителей младших классов (около 15%). Учителя начальных классов с выраженным функциональным стилем общения (85%) придерживаются одной из тех тактик («диктат» или «опека»), которые усиливают напряженность межличностных отношений в классе. Большое количество конфликтов характерно для тех классов, где учитель использует авторитарный стиль общения, особенно среди учеников старшего школьного возраста.

Во-вторых, учитель обязан вмешиваться в конфликты между учениками, регулировать их. В зависимости от ситуации возможно административное вмешательство, а порой — просто добрый совет. Положительное влияние оказывает вовлечение конфликтующих в совместную деятельность, участие в разрешении конфликта других учеников, особенно лидеров класса.

Для профилактики конфликтов между учителями директору школы следует организовать оптимальное управление всеми школьными коллективами, в первую очередь педагогическим. Как считают А.С. Гусева, А.А. Васильев, В.В. Козлов, Б.В. Хомяков, этому могут способствовать следующие факторы.

Во-первых, нельзя допускать, чтобы учитель (ученик) получал противоречивые указания от многочисленных руководителей и старших.

Во-вторых, необходимо четко определить функциональные обязанности и меру ответственности всех учителей и обслуживающего персонала школы.

В-третьих, следует равномерно и грамотно распределить учебную нагрузку педагогов в течение дня и недели,

а также спланировать деятельность всех школьных коллективов в течение учебного года, так как нестабильность рабочего графика и его неравномерность в течение учебного периода порождает стресс и излишнюю психическую! напряженность.

В-четвертых, необходимо учитывать, что значительная часть педагогов не находит в своей деятельности элементов творчества и тяготится низкой социальной значимостью своей профессии.

Значительное количество конфликтов в образовательных учреждениях возникает вследствие психологической несовместимости (по данным исследования — 12%). Если учесть, что чаще всего конфликтная ситуация возникает между руководителем и подчиненным (по данным опроса, 36% от общего количества конфликтов в учреждении), то руководитель должен

учитывать фактор психологической несовместимости в общении с подчиненными. Важно отметить, что конфликты, вызванные психологической несовместимостью, могут иметь много причин, поэтому разрешать их очень сложно. К основным причинам возникновения данного рода конфликтов относятся:

взаимное непонимание, когда любое деловое замечание руководителя воспринимается как ущемление прав и посягательство на личное достоинство;

психическое насыщение, когда однообразие лиц и условий работы вызывает отрицательные эмоции;

негативные черты характера;

несоблюдение общепринятых норм поведения;

несовместимость ролевых функций;

психологическая деформация личности.

Какие же факторы препятствуют возникновению конфликтов между учителями и в звене «учитель—администрация»?

По мнению ряда авторов, в первую очередь необходимо назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только квалификационных показателей, но и психологических качеств школьных педагогов существенно уменьшают вероятность возникновения конфликтов.

Важным фактором предотвращения конфликта является высокий авторитет руководителя образовательного учреждения, который формируется на основе его личностно-

профессиональных и нравственных качеств и является залогом стабильности отношений в школьных коллективах.

Как правило, конфликты возникают редко там, где господствуют порядок и дисциплина. Организованный коллектив отличается высокой устойчивостью. Неполная загруженность работников, отсутствие деловой основы в коллективе — вот те причины, которые могут вызывать конфликтные ситуации. Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов в коллективе, является наличие в нем положительных традиций, которые могут стать дополнительной составляющей социальной регуляции поведения.

Сильное влияние на частоту возникновения конфликтов в педагогическом и ученическом коллективах школы оказывает стиль руководства администрации школы, прежде всего ее директора. Заметно изменившиеся условия существования и работы общеобразовательной школы требуют перемен и в стиле руководства. В условиях стабильности и государственной опеки школы административный стиль управления в чем-то оправдывал себя и не наносил заметного вреда. Сегодня, когда в течение многих предшествующих лет общеобразовательная школа была фактически брошена на произвол судьбы, требуется иной, более бережный стиль руководства. «Израненная» школа не выдерживает административного прессинга, который легко переносила «здоровая» школа. Оптимизация стиля руководства общеобразовательной школой может в какой-то степени компенсировать негативные последствия плохо продуманных реформ, проходивших последние пятнадцать лет.

Таблица 15

Сравнительная характеристика административного и демократического стилей руководства

Традиционный руководитель — администратор	**Современный руководитель, стремящийся создать условия для работы своих подчиненных**

Применяет критику	Применяет похвалу
Дает приказы и указания	Определяет цели
Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся («за это вам платят»)	Отмечает затраченные усилия подчиненных и хвалит за отличные результаты

Традиционный руководитель - администратор	**Современный руководитель, стремящийся создать условия для работы своих подчиненных**
Делает упор на выполнение задания в срок (это должно быть сделано до утра)	Предпочитает поощрять подчиненных (будет настоящим подвигом, если вам удастся это сделать до утра)
Главное для него: подчинённый должен все время быть на своем рабочем месте	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненных
Манера поведения: сугубо официальная	Манера поведения: держится дружески
Девиз руководства: подчиненный существует для того, чтобы выполнять распоряжения начальника	Девиз руководства: начальник существует для того, чтобы решать проблемы подчиненных

Не только директору и завучу, но и учителям, которые часто выступают руководителями по отношению к ученикам, может быть полезйа

сравнительная характеристика двух стилей руководства, предложенная СИ. Съединым (табл. 15).

Таким образом, профилактика конфликтов в школьных коллективах во многом зависит от директоров и руководителей вышестоящих органов. При наличии желания, знаний и умений руководители, учителя, школьники могут многое сделать для улучшения социально-психологического климата во всех школьных коллективах.

4. Способы конструктивного разрешения межличностных

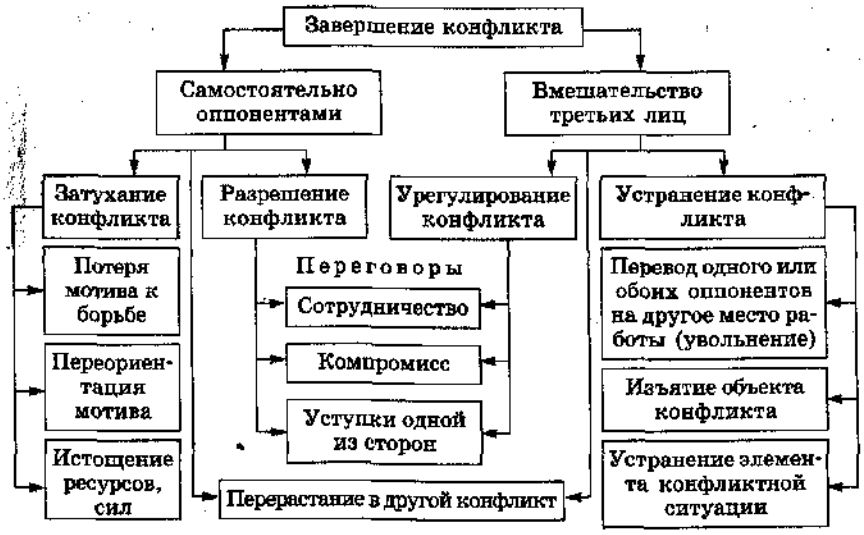
конфликтов

Управление конфликтами в школьных коллективах осуществляется по двум основным направлениям. Первым и главным из них является профилактика конфликтов. Однако предупредить все конфликты невозможно. Поэтому директор, учитель, школьник должны уметь конструктивно завершить конфликт, если он все же возник. Основными способами завершения конфликта являются: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание

Основные способы завершения конфликта

(по А.И. Шипилову)

Схема 7



в другой конфликт (схема 7). Разрешение конфликта является наиболее желательной и вместе с тем наиболее сложной формой завершения борьбы оппонентов. Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на взаимовыгодное решение проблемы, которая привела к столкновению, на снятие противоречия, вызвавшего столкновение оппонентов.

Разрешить межличностный конфликт достаточно сложно, так как обычно оба оппонента считают себя правыми. Рациональная, объективная оценка конфликтной ситуации каждым оппонентом сильно затруднена из-за негативных эмоций конфликтующих. Рассмотрим 17-тишаговую последовательность действий одного из оппонентов, решившего взять инициативу разрешения конфликта на себя.

1-й шаг. Прекратить борьбу с оппонентом. Понять, что путем конфликта мне не удастся защитить свои интересы. Оценить возможные непосредственные и перспективные последствия конфликта для меня.

2-й шаг. Внутренне согласиться, что когда два человека конфликтуют, то не прав тот из них, кто умнее. Трудно ждать инициативы от этого упрямого оппонента. Гораздо реаль-

нее мне самому изменить свое поведение в конфликте. Я от этого только выиграю или, по крайней мере, не проиграю.

3-й шаг. Минимизировать мои негативные эмоции по отношению к оппоненту. Постараться найти возможность уменьшить его негативные эмоции по отношению ко мне.

4-й шаг. Настроиться на то, то потребуются определенные усилия для решения проблемы путем сотрудничества либо компромисса.

5-й шаг. Попытаться понять и согласиться с тем, что оппонент, как и я, преследует свои интересы в конфликте. То, что он их отстаивает, так же естественно, как и защита мною собственных интересов.

6-й шаг. Оценить суть конфликта как бы со стороны, представив на моем месте и месте оппонента наших двойников. Для этого необходимо мысленно выйти из конфликтной ситуации и представить, что точно такой же конфликт происходит в другом коллективе. В нем участвует мой двойник и двойник оппонента. Важно увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции двойника оппонента и слабые стороны, частичную неправоту в позиции моего двойника.

7-й шаг. Выявить, каковы истинные интересы моего оппонента в этом конфликте. Чего он, в конечном счете, хочет добиться. Увидеть за поводом и внешней картиной конфликта его скрытую суть.

8-й шаг. Понять основные опасения оппонента. Определить, что он боится потерять. Выявить, какой возможный ущерб для себя оппонент старается предотвратить.

9-й шаг. Отделить проблему конфликта от людей. Понять, в чем главная причина конфликта, если не учитывать индивидуальные особенности его участников.

10-й шаг. Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на оптимальное решение проблемы с учетом не только моих интересов, но и интересов оппонента. Если совсем игнорировать интересы оппонента, то программа разрешения конфликта останется лишь благим пожеланием. Подготовить 3-4 варианта решения проблемы.

11-й шаг. Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы максимально смягчить конфликт. Практика показывает, что смягчение конфликта, снижение его остроты создают хорошую основу для последующего разрешения противоречия. Следует помнить, что начать

конфликт легко и быстро, разрешить же противоречия — дело почти всегда трудное, медленное и поэтапное. Частичное решение проблемы все же гораздо лучше борьбы на взаимное уничтожение. Подготовить 3-4 варианта частичного решения проблемы или смягчения конфликта.

12-й шаг. Определить по возможности объективные критерии разрешения конфликта.

13-й шаг. Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и мои реакции на них по мере развития конфликта. Если верен мой прогноз развития конфликтной ситуации, то это окажет позитивное влияние на мое поведение, сделает его конструктивным.

Прогноз на один шаг. Я сделала ей плохо, и мне стало хорошо.

Прогноз на два шага. Я — Она ответила на мои действия.

Прогноз на три шага. Я — Она — Я ответила на ее ответ.

Прогноз на четыре шага. Я — Она — Я — Она.

Прогноз на пять шагов. Я — Она — Я — Она — Я.

Чем лучше прогноз на развитие ситуации, тем меньше потери обеих сторон в конфликте.

14-й шаг. Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта. Логика такого разговора может быть следующей:

конфликт нам обоим невыгоден, работать и жить все равно придется вместе. Это гораздо лучше, нужно помогать, а не вредить друг другу;

предлагаю борьбу прекратить и обсудить, как мирно решить проблему;

признать свои ошибки, приведшие к конфликту;

сделать уступки оппоненту в части того, что для меня в данной ситуации не является главным;

в мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;

обсудить взаимные уступки;

полностью или частично разрешить конфликт;

если разговор не удался, не обострять ситуацию негативными эмоциями. Предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2-3 дня.

15-й шаг. Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию своего поведения в соответствии с конкретной ситуацией.

16-й шаг. Еще раз оценить свои действия на этапах возникновения, развития и завершения конфликта. Определить! что было сделано правильно, а где были совершены ошибки.

17-й шаг. Оценить поведение других участников конфликта, тех кто поддерживал меня или оппонента. Конфликт сам по себе тестирует людей и выявляет те особенноети, которые до этого были скрыты.

Каждый конфликт своеобразен, и важно видеть его специфику. Однако приведенный выше 17-тишаговой алгоритм разрешения межличностных конфликтов все же может помочь старшему школьнику, учителю и директор! найти более конструктивный выход из сложных ситуаций.

В школе нередко бывают ситуации, когда учитель, классный руководитель или директор вынуждены вмешиваться в конфликты учеников (учителей) в роли третьей стороны с целью их урегулирования. Учитель или директор, как правило, не должны занимать позицию стороннего наблюдателя при возникновении конфликтов в школьных коллективах. Практика показывает, что своевременное вмешательство в конфликт более опытных коллег может препятствовать деструктивным сценариям развития конфликтов. Вместе с

тем урегулирование чужих конфликтов — довольно сложное дело. Возможно такое развитие событий, когда арбитр и проблему не решит, и отношения с обоими оппонентами испортит.

Предлагаем возможную схему действий учителя или директора при разрешении конфликтов в школьных коллективах в роли третьей стороны. Она так же, как и алгоритм саморазрешения конфликта, включает 17 шагов. Предлагаемая последовательность действий может уточняться и изменяться с учетом особенностей конкретной конфликтной ситуации.

1-й шаг. Попытаться представить общую картину конфликта и проникнуть в его суть, анализируя ту ограниченную информацию, которой располагаем. Ориентировочно оценить особенности конфликта, позиций и скрытые интересы обеих сторон.

2-й шаг. Побеседовать с одним из оппонентов, которого ориентировочно будем считать в данном конфликте более правым. Выявить его представления о причинах конфлик-

та, узнать, чего он хочет добиться от оппонента и чего опасается. Установить его мнение об основных интересах и опасениях второго оппонента.

3-й шаг. Обязательно побеседовать со вторым оппонентом. Типичная грубейшая ошибка — вмешательство в конфликт на основе информации, полученной только от одной из конфликтующих сторон.

4-й шаг. Побеседовать о причинах и характере конфликта с друзьями первого оппонента. Они дадут новую и, скорее всего, более объективную информацию об интересах и опасениях первого оппонента. Полезно выяснить их представления об интересах и опасениях второго оппонента.

Необходимо обсудить с друзьями первого оппонента перспективы развития конфликта и возможные способы его урегулирования. Не стоит экономить время на общении с друзьями первого оппонента, поскольку в последующем они могут оказать существенную помощь в разрешении конфликта.

5-й шаг. Побеседовать о причинах, характере и способах урегулирования конфликта с друзьями второго оппонента. Содержание разговора с ними такое же, как с друзьями первого оппонента.

6-й шаг. Обсудить причины, перспективы развития и способы урегулирования конфликта с неформальными лидерами коллектива, в котором развивается конфликт между первым и вторым оппонентами.

7-й шаг. При необходимости обсудить проблему конфликта с руководителями обоих оппонентов и выяснить их отношение к этой проблеме.

8-й шаг. Понять, в чем заключается главная причина конфликта и не учитывать индивидуальные особенности всех его участников, а представить, что в конфликте действуют абстрактные люди.

9-й шаг. Определить, каковы глубинные, подсознательные мотивы, скрытые за внешними поводами, вызвавшими противостояние оппонентов. Постараться максимально точно выявить скрытое содержание конфликта, то, о чем все молчат.

10-й шаг. Определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем неправ. В последующем, не увязая самому в конфликте, поддержать каждого оппонента в том, в чем его требования справедливы, и показать уязвимые позиции каждого.

11-й шаг. Оценить наилучший, наихудший и наиболее вероятный варианты развития событий, а также ситуацию, при которой третья сторона в конфликт активно вмешиваться не будет, лишь постарается добиться от оппонентов, чтобы они сами пришли к компромиссу.

12-й шаг. Оценить возможные скрытые, отсроченньм и перспективные последствия вмешательства в конфликт третьей стороны. Следует помнить, что каждый из оппонентов, как правило, видит в третьей стороне своего союзника, а не бесстрастного арбитра. Если не оправдать и ожиданий, можно из друга превратиться во врага.

13-й шаг. Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на полное или частичное разрешение конфликта. Подготовить 3-4 варианта предложений оппонентам и совместных действий по реализации этой программы

14-й шаг. Продумать и разработать, программу-минимум нацеленную на то, чтобы по возможности смягчить остро ту противостояния и деструктивные последствия конфликта. Подготовить 3-4 варианта предложений оппонента и совместных действий по реализации этой программы.

15-й шаг. Обсудить программу-максимум и программу-минимум с друзьями каждого из оппонентов, неформальными лидерами, при необходимости — и с руководителями. После обсуждения внести коррекцию в планы общи действий по разрешению конфликта.

16-й шаг. Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию действий с учетом конкретной ситуации. Активно привлекать к посредничеству друзей каждого из оппонентов, неформальных лидеров, при необходимости — руководителей. Они могут порой оказывать на оппонентов более заметное влияние по сравнению с нами. Лучше разрешать конфликт их руками. Если позволяет время и есть возможность, нам лучше играть роль координатора в процессе урегулирования конфликта.

17-й шаг. Обобщить позитивный и негативный опыт, приобретенный в результате вмешательства в данный конфликт.

Предложенная выше последовательность действий учителя или директора при урегулировании конфликтов естественно может упрощаться, когда речь идет о простых конфликтных ситуациях.

ГЛАВА 6. КАК ОЦЕНИТЬ УЧЕНИКА

ИЛИ УЧИТЕЛЯ БЕЗ КОНФЛИКТА

В процессе взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Такая оценка является необходимым и важным компонентом при любом социальном взаимодействии. Оценка другого человека может быть осознанной или частично осознанной, проходить на уровне подсознания или вообще не осознаваться.

Совместная деятельность является наиболее интенсивным типом социального взаимодействия. В этом случае взаимооценки людей более осознаны, глубоки и дифференцированы, что оказывает существенное влияние как на результативность совместной деятельности, так и на взаимоотношения людей.

1. Пять способов оценки результатов учебы школьника или деятельности учителя

Совместная деятельность учителей, учеников и родителей в школе сопровождается непрерывной оценкой всеми всех. Более того, она строится на основе такой оценки. В зависимости от способа оценки одни и те же результаты деятельности ученика, учителя и директора могут быть оценены не только по-разному, но и противоположно. Это является типичной причиной конфликтов в коллективах школ. Рассмотрим психологический механизм возникновения конфликтов из-за различий внешней оценки и самооценки у учеников и учителей. Определим основные способы и приемы профилактики таких конфликтов в общеобразовательной школе.

Глава 6

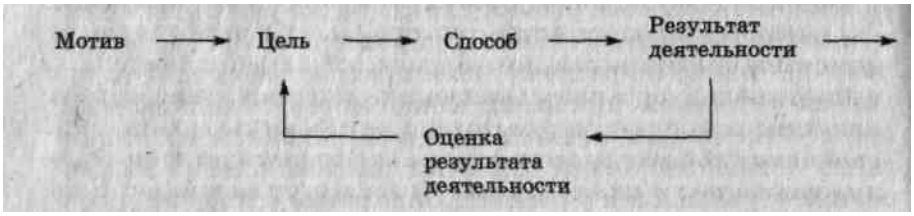
Директор школы не может объективно и бесконфликно оценить результаты деятельности учителей, если представляет значимость и роль оценки в характере самой деятельности. То же самое можно сказать об оценке учителем успеваемости учеников.

Как показывает анализ более двух тысяч конфликтных ситуаций, эффективный способ предупреждения конфликтов состоит не столько в прямом воздействии на предконфликтные ситуации, сколько в создании условий, препятствующих их обострению, а также в разрешении пред конфликтных ситуаций неконфликтными способами. Разный подход работников к самооценке и взаимной оценке результатов деятельности друг друга — одна из типичных причин конфликтов между ними. Компетентная, объективная! и разносторонняя оценка результатов деятельности подчиненных и руководителей является важнейшим условием предупреждения межличностных конфликтов.

В процессе решения служебных и других задач руководитель осознанно или неосознанно оценивает сотрудников, с которыми ему приходится взаимодействовать. От объективности этих оценок, их соответствия истинному положению дел самым серьезным образом зависят успех деятельности руководителя любого ранга и характер его отношений с подчиненными. Последние так же, в свою очередь, постоянно оценивают решения и действия руководителей.

Среди психологических компонентов деятельности основными можно считать мотивы деятельности, ее цели и способы, результаты и оценку этих результатов (схема 8).

Схема 8



На схеме видно, что, оценивая результаты деятельности подчиненных, руководитель получает возможность корректировать их работу. Это положительно сказывается на всех участников трудового коллектива. Если неглубоко и неоперативно оценивать результаты деятельности, то она фактически становится неуправляемой.

В основе всякой оценки лежит сравнение одного явления, объекта, состояния... с другим. Вопрос о том, с чем сравнивать достигнутые результаты, только на первый взгляд кажется простым. Каждый из нас, опираясь на собственный опыт, может привести примеры, когда при оценке результатов деятельности брали принципиально различные точки отсчета, что приводило к конфликтам между работниками.

Обычно достигнутые результаты оценивают, имея в виду конечную цель деятельности. Если в результате деятельности основные ее цели достигнуты или даже превзойдены, то работа оценивается высоко, в противном случае результаты оцениваются критически. Степень критичности пропорциональна

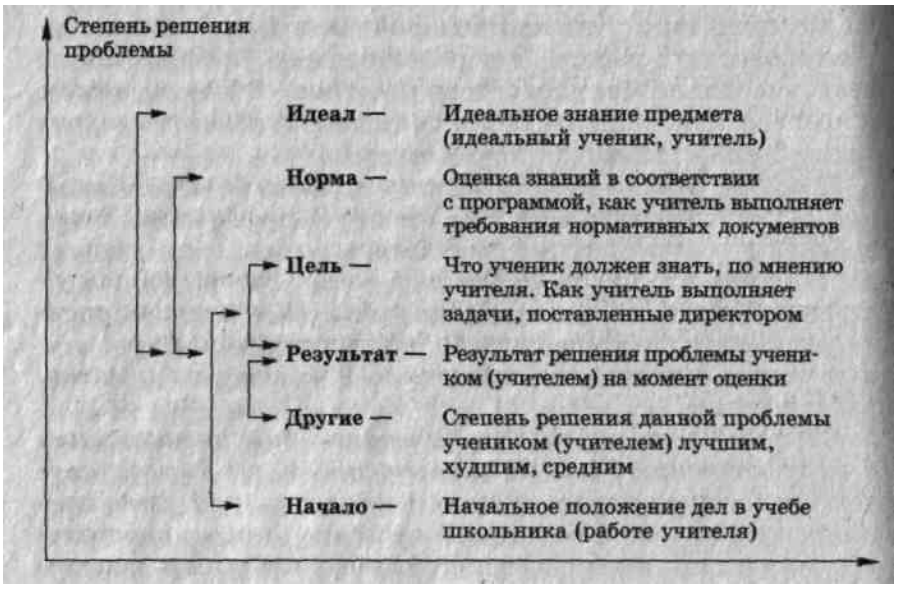
степени невыполнения поставленных задач. Как правило, вынося оценку, говорят о том, что не сделано, на пути конечной цели. Оценка результатов в этом случае производится в зависимости от расстояния между позициями «результат-цель» (схема 8).

Опытные руководители, оценивая результаты деятельности, соотносят их не только с поставленными целями, но и с состоянием дел, которое было в начале деятельности. В этом случае основой оценки являются определение и оценка того, что сделано, т. е. расстояние между позициями «результат-начало».

Нередки случаи, когда руководитель, производящий оценку, может иметь недостаточно ясное представление о состоянии дел в начале работы. Часто в таком положении оказываются проверяющие, которые не работают в подведомственной организации, а являются представителями вышестоящих органов управления. В этом случае определяющим в оценке результатов деятельности может быть сравнение положения дел в оцениваемой организации с положением дел в аналогичных других организациях. В качестве последних могут выступать лучшие, средние или худшие структурные подразделения данной организации,

Схема 9

Пять способов оценки результатов деятельности



структурные подразделения других организаций, в которых положение дел с решением оцениваемой проблемы известно проверяющему. Здесь основой оценки является расстояние между позициями «результат-другие» (схема 9).

Существует еще один способ оценки руководителем деятельности подчиненных. Суть его заключается в том, что уровень решения проблемы на момент оценки сравнивается с идеальным, по представлению оценивающего, уровнем решением этой проблемы. Достигнутое реальное положение дел сравнивается с возможным идеальным. Оценка результатов в этом случае производится в зависимости от расстояния между позициями «результат-идеал».

Еще одним часто используемым способом оценки результатов деятельности является их сравнение с требованиями нормативных документов. Качество построенного дома, состояние финансовой документации банка, ответ студента на экзамене можно оценить, сравнив достигнутый результат деятельности с требованиями нормативных документов.

Выбор способа оценки может существенно повлиять на результаты. Одна и та же деятельность в зависимости

от способа ее оценки может быть оценена не только по-разному, но и противоположно. Результаты деятельности, получившие отрицательную оценку при способе подсчета «результат-цель», могут получить положительную оценку при способе подсчета «результат-начало», если по сравнению с начальным положением все же сделано немало. Использование разных способов оценки результатов одной и той же деятельности может привести к конфликтам между оцениваемым и оценивающим.

Руководитель обычно в той или иной степени использует все варианты оценки. Какой же из рассмотренных пяти способов оценки наиболее верен и менее конфликтен?

В ряде случаев действительно можно довольно жестко связать оценку результатов деятельности с уровнем достижения поставленных целей. Например, когда оценивается качество выполнения важных задач, главную роль играет сравнение достигнутого положения дел с целями деятельности, т. е. определяется то, что не сделано или сделано, с использованием способа «результат-цель». Вспомогательную роль здесь может играть способ «результат-начало». Оценка того, что сделано, особенно важна, когда необходимо выявить причины неполного выполнения поставленных важных задач.

При использовании способа «результат-цель» нужно учитывать, по крайней мере, два соображения. В повседневной жизни руководитель не всегда имеет возможность постоянно и четко формулировать цели деятельности всем подчиненным: например, когда он стремится постоянно управлять

деятельностью более 5-7 человек, или когда подчиненные структурные подразделения расположены на значительном удалении друг от друга. Кроме того, недовыполнение поставленных задач не всегда свидетельствует только о плохой работе подчиненных. Причины могут быть разные: руководитель задал непосильную задачу, деятельность не была как следует материально обеспечена, изменились объективные обстоятельства, повлиявшие на результаты.

В повседневных условиях, когда руководитель затрудняется определить материальные, временные и другие затраты на достижение цели или не имеет возможности обеспечить деятельность, полностью перекладывая решение этой

проблемы на исполнителя, целесообразно оценивать главным образом то, что сделано, а не то, что не сделано. Такой способ по сравнению со всеми остальными в наименьшей степени подвержен влиянию субъективных факторов, поскольку учитывает возможную позицию подчиненного, к тому же менее конфликтен.

Способ «результат-другие» также имеет свои достоинства и недостатки. Сравнение состояния дел в оцениваемой организации только с состоянием дел в других организациях часто не позволяет достаточно объективно выставить оценку. Предположим, в какой-то организации за полгода до оценки

дела шли плохо. В течение этого времени ее сотрудники хорошо поработали, и организация из худших перешла в разряд средних. В другой организации дела обстояли отлично, но за полгода положение дел ухудшилось и организация также попала в разряд «средних». Оценка результатов деятельности сотрудников обеих организаций способом «результат-другие» может быть примерно одинаковой. Но это противоречит истинному положению дел. Сотрудники организации, перешедшей в разряд средних из худших, работали хорошо, а сотрудники бывшей лучшей организации, ставшей средней, работали плохо.

Еще более субъективной, а следовательно, и более конфликтной становится оценка результатов деятельности в том случае, когда в ее основе лежит сравнение реального положения дел с идеальным, т. е. используется способ «результат-идеал». Понимание идеала у каждого руководителя свое, оно зависит от многих факторов: профессиональной подготовленности, нравственных качеств, общей культуры, преследуемых целей и т. д. Сравнение результатов деятельности с идеалом может быть оправдано прежде всего при оценке лидирующих сотрудников и организаций, при определении перспектив их движения.

Таким образом, оценка результатов деятельности будет более правильной и менее конфликтной, если в ее основе лежит определение того, что сделано по сравнению с положением дел в начале деятельности, и того, что не сделано по сравнению с поставленными целями. Основные способы оценки: «результат-начало», «результат-цель», «результат-другие» (средние). Вспомогательную роль могут играть способы «результат-другие» (лучшие), «результат-норма»

и «результат-идеал». Для того чтобы оценка была справедливой, важно в каждой конкретной ситуации правильно определить, какой способ оценки будет основным, а какие способы будут играть роль дополнительных.

Типичная ошибка руководителя при оценке результатов деятельности подчиненных состоит в том, что в качестве основы оценки чаще, чем это необходимо, берется то, что не сделано по сравнению с идеалом, с лучшими сотрудниками, с целью деятельности. Такой подход нередко приводит к конфликтам.

Для правильной оценки важно иметь представление о видах результатов деятельности. Они могут быть конечными и промежуточными, главными и второстепенными, явными и скрытыми, прямыми и косвенными. В зависимости от момента проявления различают немедленные, отсроченные и перспективные результаты деятельности. Руководитель, естественно, не в состоянии оценить их все. В качестве критериев оценки эффективности конкретной деятельности выбираются только некоторые из результатов. Замечено, что руководители часто обращают внимание на явные, немедленные и прямые результаты деятельности и в связи с этим переоценивают их важность. Такие результаты легче и обнаружить, и оценить, но именно они нередко относятся к промежуточным и второстепенным. Вот почему одной из распространенных ошибок, допускаемой руководителями и чреватой конфликтами, является оценка деятельности не по конечным и главным, а по промежуточным и второстепенным результатам.

То, что оценка результатов деятельности подчас бывает поверхностной, вполне объяснимо.

Во-первых, оценка деятельности по промежуточным, второстепенным и явным результатам обычно требует меньших временных затрат. Действительно, проверка качества документации, отражающей деятельность, потребует в несколько раз меньше времени, чем проверка качества знаний,

умений, навыков работников. Здесь важно учесть, что руководители обычно испытывают недостаток времени и поэтому вынуждены оценивать результаты деятельности быстро. Сама ситуация подталкивает их к оценке деятельности по промежуточным, явным и второстепенным результатам.

Глава 6

Во-вторых, оценка деятельности по явным, промежуточным и второстепенным результатам чаще может быть выражена количественно. Конечные и главные результаты любой деятельности и выявить, и оценить качественно горазд труднее. Общепризнанный недостаток наших управленцев — склонность к технократическому подходу; при это: приоритет отдается количественным оценкам. Поэтому уравленец-«технократ» тяготеет к оценке деятельности явным, промежуточным и второстепенным результатам

В-третьих, чтобы оценивать деятельность по ее конечным и главным результатам, необходимо глубоко и всесронне знать эту деятельность. Без таких знаний нельзя верно определить, какие именно результаты считать конечными и главными. Трудно глубоко и всесторонне оцени какую-либо деятельность, если сам ею ежедневно не занимаешься. Поэтому существует реальная опасность, что руководитель, оценивающий результаты деятельности подчиненных, отметит только то, что знает, что в состоянии

оценить на основе своих знаний. Поскольку он не занимаете, непосредственно той деятельностью, которую оценивает, может упустить главное в оценке, т. е. оценить деятельное поверхностно, спровоцировав тем самым конфликты.

Примитивный подход к оценке результатов деятельности в конце концов, неизбежно приводит к упрощению самой деятельности. Поскольку один из важнейших факторов формирования личности работника — его деятельность, то ее упрощение оказывает негативное влияние на профессиональное развитие сотрудников, их интеллект, нравственность.

Таким образом, оценка качества деятельности по промежуточным и второстепенным результатам негативно влияет не только на деятельность, но и на личность работников, взаимоотношения между ними.

Любая оценка результатов деятельности субъективна. В интересах повышения объективности, глубины и всесторонности оценки результатов деятельности руководителям необходимо учесть следующие рекомендации.

Качество оценки будет тем выше, чем лучше сам оценивающий знает деятельность, результаты которой он оценивает. Оценка должна быть компетентной. В противном случае она только вводит в заблуждение и оцениваемых, и руководителей, что приводит к конфликтам. Рекоменда-

Как оценить ученика или учителя без конфликта

ция, на первый взгляд, достаточно очевидная, но на практика ею нередко пренебрегают, что провоцирует конфликты.

В основе должна лежать оценка конечных и главных, и также учет возможных отсроченных и перспективных результатов деятельности. Если конечные результаты оценить невозможно, то необходимо оценивать по ближайшим и конечным промежуточным результатам. Оценка должка производиться по существу дела, а не по форме.

Очень важно в каждой конкретной ситуации правильно определить, с чем сравнивать достигнутое состояние вел. Никогда не следует ограничиваться оценкой того, что не сделано по сравнению с целями, идеальным решением проблемы, нормами и положением дел в других организациях. Всегда необходимо оценить то, что сделано по сравнению с исходным состоянием дел. Сегодня, когда деятельность часто не лучшим образом организована, когда ставятся задачи, а определить, насколько их выполнение обеспечено материальными, временными и людскими ресурсами, затруднительно, роль оценки того, что сделано, а не того, что не сделано, возрастает. Когда оценивается выполнение важных задач, определяющую роль, безусловно, играет сравнение достигнутых результатов с конечной целью деятельности.

Непосредственное влияние на оценку оказывают не только компетентность, но и нравственные качества оценивающего, а также степень его заинтересованности в объективности оценки и зависимость от тех, кого он оценивает, и от самой оценки. Чем выше нравственность, заинтересованность в реальной оценке и меньше зависимость оценивающего от оценки, тем более объективна, глубока и всестороння его оценка, тем меньше вероятность конфликтов между оценивающим и оцениваемым работниками.

Тот, кто производит оценку, должен отвечать за ее точность, всесторонность и беспристрастность. Оцениваемые должны иметь право обжаловать оценку, если они с ней не согласны.

Чем сложнее деятельность, чем более могущественные силы не заинтересованы в ее реальной оценке, тем труднее такую деятельность оценить глубоко и объективно. В подобной ситуации хороший результат

может дать привлечение к оценке нескольких авторитетных независимых экспертов. Они оценят деятельность с разных сторон и, час-

тично продублировав друг друга, повысят авторитетность оценки. Оценка результатов деятельности несколькими компетентными независимыми экспертами повышает се всесторонность и объективность.

Критерии оценки результатов деятельности должны удовлетворять требованию: при их простоте и небольшом количестве они должны давать максимально охарактеризовать состояние дел. Критерии оценки должны быть достаточно просты и понятны всем работникам, участвующим в деятельности. Если работники не понимают критерием то будут вынуждены применять свои, не всегда верные критерии и по ним оценивать деятельность. Критериев не должно быть много, так как работники в ходе повседневной деятельности руководствуются не тем, что написано в должностных обязанностях и инструкциях, а тем, что у них' осталось в памяти после знакомства должностными обязанностями, чтениями учебников и инструкций. Много критериев работник в памяти держать не будет. Основные критерии оценки результатов деятельности должны быть сформулированы для каждой категории работников так! чтобы их можно было легко понять и запомнить. Если) критерии непонятны и

многочисленны, они «не работают» сотрудники не могут организовать в соответствии с ними свою деятельность. Верно определив и ясно сформулировав критерии оценки результатов деятельности, можно Заметно повысить ее эффективность, уменьшить конфликтность, не вкладывая в это практически никаких средств.

Сама оценка и форма, в которой она доводится до работников, — не совсем одно и то же. Сообщая оцениваемому результаты оценки, необходимо: максимально объективно дать общую характеристику результатов его деятельности, показать не только упущения, но и достижения; обязательно вскрыть причины достижений и промахов; наметить основные направления дальнейшего совершенствования деятельности, четко сформулировать новые цели и задачи; воодушевить сотрудников на дружную и энергичную работу.

Таким образом, типичной причиной конфликтов между руководителями и подчиненными, связанной с оценкой и самооценкой результатов деятельности, является выбор разных способов оценки. Руководители чаще оценивают

Как оценить ученика или учителя без конфликта

результаты деятельности подчиненных по тому, что ими не сделано, а подчиненные оценивают себя по тому, что сделано. В результате различных, иногда противоположных оценок одних и тех же итогов деятельности возникают конфликты, поскольку каждый из оценивающих по-своему прав. Предупредить такие конфликты можно, используя несколько способов оценки результатов деятельности, с учетом данных выше рекомендаций, максимально глубоко, объективно и всесторонне.

3. Как оценить ученика вне конфликта

Оценивая учеников, учитель обычно в той или иной степени использует все способы. Каковы же основные способы и приемы профилактики конфликтов между учителем и учеником из-за того, что они по-разному оценивают результаты учебы? Прежде всего, важно, чтобы учитель понимал роль и особенности оценки ученика в педагогической деятельности.

Во-первых, объективность оценки оказывает большое влияние на авторитет учителя. Дети и подростки особенно чувствительны к несправедливости и необъективности оценки. Они гораздо острее взрослых, которые уже закалены жизненными неурядицами, реагируют на несправедливость. Поэтому, чем объективнее учитель при оценке учеников, тем выше его авторитет, и наоборот. Объективная оценка всех, без исключения, учеников — один из простых и надежных способов укрепления учителем своего авторитета в классе и школе.

Во-вторых, любая оценка имеет содержание и форму, в которой она сообщается ученику. Это разные вещи. Ученик в силу своих возрастных особенностей нуждается в более частой и детальной оценке его труда по сравнению со взрослым. Он не уверен в правильности самооценки и постоянно ищет ей подтверждение в оценке учителя. С другой стороны, его самооценка может быть ошибочна в силу малого жиз-

ненного опыта, и учитель должен понимать это. Поэтому педагогический такт, проявляемый учителем в процессе доведения оценки до ученика, поможет избежать конфликта. В-третьих, учеба в школе — все же не самый сложный вид деятельности. Качество работы ученика оценить легче, чем результаты труда президента, военного, врача, учителя или каменщика. За последние несколько веков лучше, чем во многих видах деятельности, разработана теория и практика оценки учебы. Поэтому учитель, знающий свой предмет, может, приложив небольшие усилия, сформировать у себя оптимальный стиль компетентной неконфликтной педагогической оценки. Следующие рекомендации помогут школьному учителю укрепить свой авторитет.

1.Помните, что оценка ученика — не самоцель, а инструмент совершенствования его учебной деятельности,Важно не столько правильно оценить ученика, сколько помочь ему лучше учиться. Оценка должна максимально объективно, глубоко и всесторонне показать ученику результаты его деятельности. Сам он не может этого сделать в силу малого опыта и субъективности самооценки. Кроме того, оценка» должна наметить направление дальнейшего движения ученика и воодушевить его на хорошую

работу. Нельзя в то же» время снижать роль оценки, считая ее только инструментом контроля учеников и информацией о нем, с которой работают различные проверяющие, контролирующие учителя.)

2.Оценивайте знания ученика, а не его личность. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Человеку свойственно оценивать другого человека именно целостно, интегрируя частные оценки его деловых, нравственных качеств, особенностей характера и т. д. Для учителя же важно уметь отделить оценку знаний ученика от оценки его личности. Необходимо не превращать оценку знаний в инструмент воздействия на поведение, дисциплинированность учащегося. Личность ученика также может и должна оцениваться. Но делать это нужно на классных собраниях, уроках и переменах лишь в связи с конкретными поступками и проступками школьника.

3.Оценку всегда желательно начинать с того, что ученику удалось сделать. Лишь после оценки сделанного ученик менее конфликтно будет воспринимать указание на то, что он должен был сделать, но не сделал. Типичной при-

чиной конфликтов между людьми вообще, как указывалось ранее, является оценка других по тому, что они не сделали, а могли бы сделать. Себя же человек, как правило, оценивает по тому, что он сделал, или сравнивает с другими, выполнившими аналогичную работу хуже его. Устранив подобное противоречие из процедуры оценки учащихся, можно избежать многих конфликтов.

4.Несмотря на давно разработанные стандарты и постоянный контроль, оценка учителя всегда индивидуальна. Одни учителя высоко оценивают ответы, в которых ученики полно и точно воспроизводят материал, изложенный на уроке. Другие учителя считают главным для ученика умение рассуждать, аргументировать и отстаивать свою точку зрения. Третьи отдают предпочтение умению учащихся применять теоретические знания в ходе решения практических заданий. В конце концов, учащиеся методом проб и ошибок выявляют все пристрастия конкретного учителя. Однако при этом невозможно возникновение предконфликтных и конфликтных ситуаций. Их можно предупредить, если учитель в период знакомства с классом сообщит ученикам четкие критерии своих оценок. Учащиеся должны знать, за что они будут получать отметку «пять», а за что —«два». Таких критериев должно быть не более пяти. Большее количество критериев ученики просто не запомнят. Затем в процессе учебного года необходимо периодически напоминать ученикам об основных критериях оценки их знаний. Само собой разумеется, учитель не должен заявлять об одних критериях своих оценок, а на практике использовать другие.

5.По возможности аргументируйте свою оценку. Чем ниже оценка, тем полнее она должна быть аргументирована. Любая оценка (кроме «пятерки»), выставляемая учителем без обоснования, часто вызывает у ученика чувство неудовлетворенности, а при несогласии с оценкой — протеста. Развернутая аргументация оценки учителем, во-первых, предупреждает многие проблемы и конфликты в отношениях с учащимися. Во-вторых, она более полезна для ученика, чем оценка, даваемая без обоснования. В-третьих, такая оценка развивает личность учителя.

6.Учащийся всегда сам и чаще учителя оценивает свои знания. Учитель узнает учеников более глубоко и избежит многих конфликтов, если будет регулярно предоставлять

им возможность дать самооценку своей работе. Чем

опытнее учитель, чем лучше он знает свой предмет, тем чаще может пользоваться этим приемом. Оценка учащимся своих знаний позволяет учителю бесконфликтно скорректировать ее в случае ошибки. Диалог ученика и учителя, связанный с обсуждением результатов учебы, дает возможность установить неформальный контакт со школьником повысить качество не только обучения, но и воспитания.

7.Давая оценку результатам учебной деятельности школьника, крайне желательно выявить основные причины его ошибок и недоработок. Сам ученик в силу возрастных особенностей или не в состоянии определить, почему у него! что-то не получается с учебой, или делает это поверхностно.! Учитель обладает гораздо большим жизненным опытом? и лучше знает учебный предмет. Поэтому его анализ при-| чин проблем, возникающих у школьника в процессе учебы, имеет для ученика исключительную ценность. Объяснение учителем причин ошибок ученика делает оценку более аргументированной, повышает авторитет учителя, уменьшает вероятность неприятия оценки школьником.

8.Оценивайте на уроке конкретный ответ, не учитывая прошлых достижений и промахов учащегося. Ученик в силу особенностей его психики нуждается в быстрой 1 оценке своих усилий. Если «троечник» знает, что учитель поставит ему за ответ «пять» только после нескольких отличных ответов, это может свести на нет его усилия достичь успехов в учебе. Поэтому, если «двоечник» вдруг отвечает на «пять», следует без колебаний ставить ему эту отметку. Необходимо только убедиться, что у него по данной теме

действительно отличные знания. Если отличник выполнил контрольную работу на «два», то должен получить заслуженную оценку.

9.Выставляя низкую оценку, постарайтесь сгладить ее травмирующий эффект подходящим способом. Низкой оценкой могут быть не только «двойка» или «тройка», но и, например, «четверка» для «круглого отличника». Если, к примеру, «твердый хорошист» неожиданно ответил на «три с минусом», то, ставя ему эту оценку, можно пошутить: «Ну, Витя ты стал учиться, как Черномырдин, наверное, тоже будешь премьер-министром?» Вполне уместно предположить, что эта «тройка» случайная и в бли-

важнейшие дни будет исправлена. Одним словом, при желании учитель всегда может найти способ поддержать ученика, получившего низкую отметку.

10.Четко сформулируйте новые цели и задачи для ученика или класса. Оценка подводит итог определенному этапу деятельности ученика. Для того чтобы школьник, получив оценку, стремился трудиться с еще большей энергией, необходимо поставить перед ним четкую цель. Еще Сенека говорил: «Для того, кто не знает, в какую гавань плывет, нет попутного ветра». Цель является системообразующим фактором в любой деятельности. Чем яснее учитель сформулирует новые цели и задачи для ученика, учитывая в то же время его индивидуальные особенности, тем лучше будут результаты учебы. Конечно, учащийся и сам способен определить для себя цели — вполне осознанно или интуитивно. Однако с помощью учителя школьник определит дальнейшие задачи деятельности более правильно, что положительно скажется на качестве его учебы.

11.Мы уже говорили, что оценка — не самоцель, а лишь инструмент совершенствования учебной деятельности сельских школьников. Оценка должна стимулировать желание ученика лучше учиться. У многих учащихся низкая, по их мнению, оценка вызывает естественное желание ее исправить. Учитель тоже заинтересован в этом, потому стремится максимально использовать энергию ученика «в мирных целях». Если ученик показал знания, явно ниже его потенциальных возможностей, учитель всегда может предоставить ему шанс исправить низкую оценку.

12.Сколько бы ни говорили об объективности, оценка любого труда всегда будет в той или иной степени субъективной. Человек в принципе не может быть абсолютно объективным, как машина. Вместе с тем учителю следует помнить о необходимости минимизации влияния субъективных факторов на оценку школьников. Важно регулярно задавать себе вопрос: «Насколько я объективна в своих оценках?» И главное — хотя бы себе честно отвечать на него. Естественно, на оценку знаний ученика оказывают влияние чувства симпатии или антипатии к нему. Положение родителей учеников на селе, отношения школы с родителями, отношения школьников с учительскими детьми и многое другое не может не влиять на учителя. Однако учителю не-

обходимо научиться нейтрализовать воздействие субъективных факторов на оценку знаний учащихся. Это положительно скажется не только на учебном процессе, но и на отношении к учителю учеников и их родителей.

13.Чем лучше учитель знает свой предмет, тем объективнее его оценки знаний учащихся. Качество оценки знание ученика не может быть выше уровня профессиональных знаний педагога. Поэтому учитель должен постоянно заботиться о повышении своего профессионального уровня и методического мастерства. Жизнь, казалось бы, не оставляет школьному учителю времени на профессиональное самосовершенствование. Тем более, преподавая много лет одну дисциплину в объеме школьной программы, он убежден, что свой предмет он знает досконально. Однако процесс познания в любой учебной дисциплине бесконечен. Пока человек стремится познавать новое, он молод. В этом плане! учителя могут и должны всегда оставаться молодыми.

14.Важнейшим условием профилактики стресса является для учителя выработка правильного отношения нестандартным ситуациям. Об этом более подробно говорится в главе 7. Одна из западных школ психотерапии рекомендует для повышения качества жизни руководствоваться! правилом: «Без каких либо условий любите всех, включая! себя». В России жить по такому принципу, конечно, трудно. Однако и у нас оно действует.

Нелегко понять другого человека, а значит, и правильно оценить его, если не относиться к нему с уважением и даже, не побоимся этого слова, с любовью. Как показывает жизненный опыт, уважение и любовь к окружающим сами собой появляются редко. Эти чувства необходимо постепенно и упорно культивировать в себе. Любите, а если это трудно, по крайней мере, уважайте

своих учеников. Такое отношение к детям позволит учителю быть объективнее в оценках, что, в свою очередь, рождает чувства ответного уважения.

15. Жизнь учителя в России никогда не была легкой.
В настоящее время она особенно трудна и нестабильна. Давление внешней среды, испытываемое учителем, нередко вызывает стресс и ответную агрессию, часто неосознаваемую.
Одной из защитных реакций психики сельского учителя может стать «канализация» накапливаемой в результате жиз-

ненных неурядиц агрессии на кого-либо из окружающих. Одним из удобных объектов «канализации» агрессии зачастую выступает ученик. Учителю важно не превращать оценку учеников в инструмент решения собственных внутриличностных проблем. Необходимо избегать соблазна самоутверждения за счет критики и унижения учеников. Это поможет избежать конфликтов и с детьми, и с самим собой.

16. Оценить знания ученика гораздо сложнее, чем определить урожайность картофеля. Знания школьника субъективны и по форме, и по содержанию. Точно оценить субъективное, идеальное обычно намного труднее, чем ма-

териальные результаты деятельности. С другой стороны, пятибалльная шкала оценок, повсеместно используемая в нашей стране, часто не отражает истинный уровень знаний ученика. Чем опытнее и профессиональнее учитель, тем более подробно и дифференцированно он может оценить знания школьника.

Учитель может легко сделать свою оценку знаний в пять раз точнее, если станет использовать промежуточные баллы. Например, ответ школьника можно оценить на 4 ;

4-; 4; 4+; 4++; 5—; 5-; 5; 5+; 5++. Разумеется, эти оценки выставляются не в классном журнале, а в индивидуальном дневнике учета успеваемости школьников, который для себя ведет каждый учитель. Такая шкала более соответствует реалиям учебного процесса и расширяет оценочный диапазон учителя. Ведь результаты учебы, которые учитель оценивал одной отметкой, теперь могут быть уточнены с помощью пяти разных отметок. Традиционная пятибалльная шкала превращается, таким образом, в 25-балльную. Если не возникает потребности в такой точной шкале оценок, учитель может воспользоваться 15-балльной шкалой. Она выглядит следующим образом: 3-; 3; 3+; 4-; 4; 4+ и т. д. Использование той и другой шкалы не требует отказа от традиционной шкалы. Все три шкалы могут применяться в общеобразовательной школе параллельно. Каждый учитель самостоятельно может выбрать ту шкалу оценок, которая больше подходит ему и классу, с которым он работает. Гибкий подход к оценке тоже помогает в профилактике конфликтов. Применение уточненной шкалы оценок знаний учащихся позволяет усилить влияние оценки на эффективность процесса обучения, способ-

ствует улучшению взаимодействия ученика и учителя. Ведь три с двумя плюсами все же чуть более точная, менее травмирующая и конфликтогенная оценка по сравнению с обычной «тройкой».

16. Очень важно, чтобы ученик серьезно относился к получаемым оценкам, понимал их значимость для себя. С другой стороны, он не должен переоценивать значение выставляемых ему в дневник отметок в своей жизни. Поэтому, получив «двойку», ученик нередко переживает, эмоционально реагируя на неуспех. Однако учитель должен подсказать ему, что «двойка» — это всего лишь сигнал о пробеле в учебе, а не жизненный крах. Нельзя допустить, чтобы после «двойки» учащийся делал вывод о собственной неполноценности, отсутствии способностей и впадал по этому поводу в депрессию. Даже пятьдесят «двоек», полученных подряд, не являются основанием для таких выводов!

В каждом классе есть ученики, которые недооценивают значимость хороших или плохих отметок. Однако не меньшее число школьников в силу возрастных психологических особенностей реагируют на низкие отметки излишне эмоционально. Учитель должен стремиться помочь учащимся сформировать у них ответственное и в то же время философское отношение к оценкам. Правильное понимание значимости и роли оценок учеником и учителем уменьшает вероятность возникновения проблемных ситуаций в отношениях между ними. Школьник должен научиться реагировать на оценку более рационально. Отличник — это радость родителей, учителей и школы в целом. Тем не менее, организациями и государствами «твердые троечники» руководят не реже, чем «круглые отличники». Правда, может быть именно поэтому, люди постоянно создаю себе серьезные проблемы, которые затем решают ценой больших усилий.

—Как оценить ученика или учителя без конфликта —

4. Психология неконфликтной оценки деятельности учителя

Труд учителя постоянно оценивается им самим, учениками, коллегами-педагогами, руководством школы. Поскольку он гораздо сложнее учебной деятельности школьников, объективная оценка результатов работы учителя требует хороших знаний, опыта и педагогического такта. Все виды деятельности человека имеют общую психологическую структуру: мотивы, цели, способы, результаты, оценка результатов. Поэтому деятельность учителя и труд школьника помимо отличий имеют и общие черты. Это означает что некоторые из 17 рекомендаций по улучшению оценки ученика, изложенные ранее, могут — с некоторыми изменениями — использоваться и при оценке учителя. Мы не будем перечислять эти уточненные

рекомендации, оставляя заинтересованному педагогу возможность проявить творчество.

В советской, а теперь в российской общеобразовательной школе сложилась определенная теоретическая концепция содержания и формы оценки деятельности педагога. Практически каждый учитель, проработавший в общеобразовательной школе какое-то время, имеет представление, по каким критериям руководство школы оценивает его труд. Потому мы не станем останавливаться на общеизвестных принципах, критериях и способах оценки работы учителя, анализировать их достоинства и недостатки. Их знают учителя и руководители органов управления школой. В гораздо меньшей степени сегодня разработаны психологические аспекты оценки труда учителя. Поэтому основное внимание обратим именно на психологические условия, способствующие повышению качества оценки деятельности учителя и профилактике конфликтов, нередко возникающих в связи с оценкой.

1. Психика человека устроена так, что ему гораздо легче держать в поле зрения ближайшие цели деятельности, а не отсроченные или перспективные. Поэтому в первой рекомендации необходимо еще раз повторить то, о чем уже говорилось в связи с оценкой учеников. Оценка учителя и его деятельности никогда не должна превращаться в са-

моцель, в оценку ради самой оценки. Ведь это всего лишь один из способов улучшения деятельности и совершенствования личности учителя. Никому не нужна такая «объективная» оценка открытого урока, после которой у учителя опускаются руки, а директор не может заснуть до утра. Если оценки имеют такие последствия, то лучше вообще работать без публичных оценок. Принимая решение на оценку деятельности учителя, проводя ее и особенно информируя о результатах педагога, руководителю следует помнить, для чего проводится это мероприятие. Типичной ошибкой, допускаемой директорами, завучами, работниками органов управления школой, является увлечение самим процессом оценки работы учителей, стремление выявить как можно больше недостатков и строго указать на, них проверяемому. Этой негативной тенденции следует научиться противостоять. В результате можно предотвратить вероятные конфликты с педагогами.

2. Как уже говорилось ранее бессознательное и подсознание оказывают на жизнь и деятельность человека намного большее влияние, чем принято считать. Поэтому при оценке деятельности учителя и руководителя нередко доминирует не рациональный, а эмоциональный и интуитивный подход. Важно максимально рационализировать оценку. Ведь невозможно оценить работу учителя вообще, неопределив ее критериев и других параметров. Деятельность учителя имеет немало параметров, по которым ее можно оценивать: средняя успеваемость класса; количество отличников; отзывы родителей; число учеников, поступающих в профильный для данного учителя вуз; исполнительность; знание предмета; качество планов уроков; состояние кабинета; методическое мастерство; характер общения со школьниками и т. д. Среди критериев оценки деятельности учителя есть как объективные, так и субъективные. Те и другие в совокупности позволяют глубже понять и оценить работу учителя. Обычно критериев немного — 3-5-7 (схема 10). Один из критериев оценки качества деятельности учителя — знание им преподаваемого предмета или знание предмета его учениками.

Одним из критериев деятельности оценки учителя, как сказано выше, является знание предмета учениками. Знание — это абстрактное понятие. Знание конкретного уче-

Критерии, показатели и индикаторы оценки деятельности учителя

Схема 10

ника в целом оценить трудно. Они могут оцениваться по степени соответствия ответа ученика материалу, изложенному на уроке и содержавшемуся в учебнике. Их можно оценить по текущим и четвертным оценкам. Диплом, полученный на районной олимпиаде, или результаты

тестирования также позволяют получить представление о знаниях конкретного ученика. Ответы, оценки, дипломы, результаты конкретного тестирования являются индикаторами знаний. Индикатор — это тот признак, который мы непосредственно фиксируем, оценивая явление по определенному критерию.^В нашем случае это знания. Чтобы действительно объективно оценить работу учителя, директор школы или вышестоящий руководитель должны сформулировать следующие положения.

Критерии оценки учителя. Их может быть пять-семь. Они позволяют установить то, что является самым главным в работе учителя.

Показатели оценки учителя. Их может быть до. десяти. Они дают возможность оценивать дополнительные характеристики качества работы педагога. Эти характеристики являются необходимыми, но не ключевыми.

• Индикаторы, с помощью которых реально оцениваются каждый критерий и показатель. Индикаторов может быть много. Однако целесообразно определить не более десяти основных индикаторов по каждому критерию или показателю.

Разработанные критерии, показатели, индикаторы обсуждаются на педагогическом совете школы. Затем они вывешиваются на отдельном

планшете в учительской. Таким образом, учителю четко задаются цели и задачи его деятельности. Это повысит объективность оценки и качество деятельности педагогов. В еще большей степени такой подход будет способствовать профилактике конфликтов. Ведь проработка и гласность в определении содержания и процедуры оценки способствуют формированию общего представления о главном и второстепенном в его работе учительского коллектива.

3.Нужно ли директору, оценивая учителя, говорить не только о его деятельности, но и личности? На этот вопрос может быть три варианта ответа: «Не нужно», «Можно, если очень хочется», «Оценивать личность учителя необходимо».

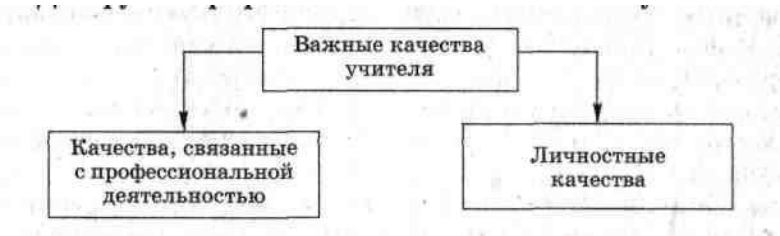
Рассматривая проблему оценки ученика, мы уже говорили, что оценивать необходимо результаты учебы, а не личность школьника. Однако подразумевалось, что нельзя смешивать оценку деятельности и оценку личности и переносить одну оценку на другую, а тем более — подменять одно другим. Можно порекомендовать в интересах профилактики конфликтов не оценивать личность ученика и учителя. Но ведь в реальной жизни мы всегда оцениваем окружающих, и не только по производственной деятельности, но и по личностным качествам: темпераменту, характеру, способностям. Обратившись к своему жизненному опыту, читатель может вспомнить много примеров, когда личностные качества (честность, готовность помочь, патриотизм и др.) человека оказывались для него гораздо важнее профессиональных.

Кроме того, центральной задачей школы помимо учебной является формирование его личности. Мало того — личностные качества выпускников школы порой важнее уровня знаний. Если выпускник не честен, старается жить за счет других, безволен, презирает страну, где родился и вырос, то перевоспитать его исключительно трудно. «Знание — орудие, а не цель», — писал А.Н. Толстой.

Насколько общеобразовательной школе удается реализовать воспитательную функцию, решающим образом зависит от личностных качеств педагогов. Личность учителя оказывает мощное влияние на формирующуюся личность школьника. Это воздействие может быть как положительным, так и отрицательным. Поэтому требования к личностным качествам учителя должны быть гораздо выше, чем к представителям других профессий. Ведь обычно люди на работе взаимодействуют с такими же, как они, уже сформировавшимися людьми — коллегами по труду. В школе — все иначе. Поэтому директорам, другим руководителям школы необходимо оценивать не только деятельность, но и личность учителя (схема 11). Положительные личностные качества учителя являются такими же профессионально важными, как знание им учебных предметов и методическое мастерство.

Схема 11

Две группы профессионально важных качеств учителя



Почему же, как показывает практика, оценка личностных качеств учителя приводит к конфликтам гораздо чаще, чем оценка результатов его деятельности. Первой причиной является более слабая разработанность критериев, показателей и индикаторов оценки личности педагога. Вторая причина связана с гораздо более значительными отличиями между внешней оценкой личности и самооценкой. Многие люди способны довольно объективно, хотя бы для себя, оценить собственный уровень профессионализма. Намного меньшее число педагогов могут также объективно оценить свою личность. Увидеть недостатки в своей работе легче, чем признать наличие плохих черт в собственном характере.

Поэтому, оценивая личность учителя, руководителям школы необходимо проявлять педагогический такт. Луч-

ше сообщать оценку в индивидуальной беседе. Основными личностными качествами, обеспечивающими успешность работы учителя, являются честность, уважительное отношение к учащимся и коллегам, патриотизм и др.

4. Человек может вести себя совершенно по-разному при взаимодействии с различными людьми. В семье он такой, в кабинете у начальника — другой, при разговоре с подчиненным — совсем иной, в общении с детьми — тоже другой и т. д. Оценка руководством школы учителя будет более объективной, если подкреплена мнением о нем учеников. Возможно, не все с этим согласятся. Такое несогласие, во-первых, может быть вызвано тем, что мнение учеников об учителе иногда выявляется неграмотно, с нарушением

педагогической этики. Во-вторых, директор может использовать полученные сведения не во благо для дела. Тем не менее, опытный руководитель общеобразовательной школы всегда знает, как ученики относятся к тому или иному учителю. Это знание помогает ему своевременно обнаружить и урегулировать естественные противоречия, возникающие во взаимоотношениях педагога и школьников. В пользу участия учеников в оценке учителей, говорят и следующие аргументы.

7. Руководители школы и проверяющие обычно оценивают не более 3-7% уроков, проводимых конкретным учителем. Ученики же присутствуют на 100% уроков.

8. Не секрет, что к открытым урокам, другим проверочным занятиям учитель готовится не так, как к обычному уроку. На проверках учитель естественно стремится показать максимум из того, на что он способен. Качество же его работы реально определяется не потенциалом, а результативностью повседневного труда. Другими словами, ученики оценивают качество типичного для данного учителя урока. Проверяющие, как правило, оценивают нетипичный урок.

9. Проверка и оценка уроков осуществляется ограниченным числом людей. Учеников у учителя обычно гораздо больше, чем тех, кто его проверяет. Это повышает объективность оценки учащихся. Чем больше оценивающих, тем меньше субъективизм средней оценки.

10. Может быть, это главный довод: ученик оценивает урок именно с позиций ученика. Проверяющий на место ученика себя поставить не может. Поэтому ученики оценивают тот компонент уроков, который проверяющие могу

оценить лишь приблизительно. Следовательно, оценка учеников существенно дополняет, делает более объективной общую оценку учителя.

11. Ученики и учителя — два главных коллектива, составляющих основу общеобразовательной школы. Школа организуется для учеников, а не для того, чтобы обеспечить работой ее директора. Поэтому в школе нет ни одной крупной проблемы, правильно решить которую можно было бы, не поставив в центр или игнорируя интересы учеников. Объективность оценки деятельности учителей заметно влияет на работу школы в целом. Поскольку уроки проводятся все же для учеников, а не для проверяющих, оценку обучаемых игнорировать просто невозможно.

12. Проверяющие сообщают свою оценку учителю лично, а ученики — с помощью модульного социотеста, к тому же они дают оценку* анонимно. Анонимная оценка обычно объективнее. Ученик в силу возрастных особенностей часто более искренен в своих оценках, чем умудренный жизненным опытом проверяющий.

Оценку учениками учителя лучше выявлять не прямо, а косвенно: например, задав вопрос, уроки по какому предмету им нравятся больше всего. Без особой нужды не стоит ставить учеников в ситуацию, когда им нужно оценить не только деятельность, но и личность учителя. И наконец, если директор ограничен в возможностях, можно таким образом определить, кого из учителей ученики считают лучшим. Те учителя, которых ни один учащийся не отнесет к числу лучших, возможно, имеют проблемы во взаимоотношениях с детьми.

Если в школе есть психолог, то для оценки отношения учащихся к учителям можно использовать две первые шкалы модульного социотеста (см. главу 4). Выявление отношений является не прямой, а косвенной оценкой. Ответы ученика всего на два вопроса: «Оцени свое отношение к учителям...» и «Оцени, как, на твой взгляд, учителя относятся к тебе» — позволяют получить огромное количество информации, характеризующей

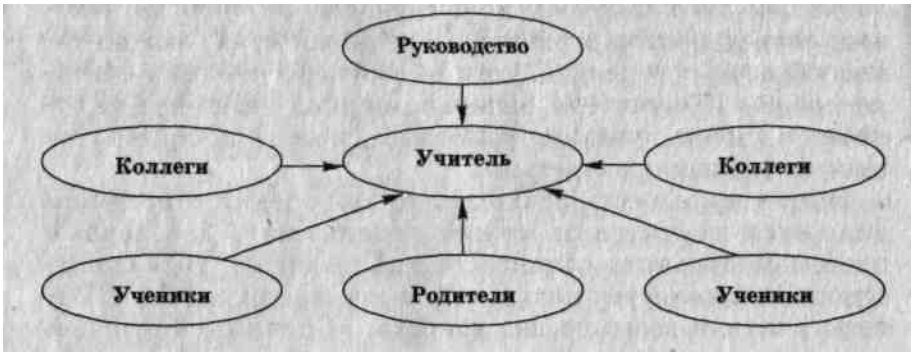
взаимоотношения педагогов и учеников. Выявляются все, без исключения, конфликты и оценивается степень их остроты. Устанавливается общая картина взаимодействия между двумя основными школьными коллективами.

Практика показывает, что против такой оценки обычно выступают учителя, у которых не все благополучно с содержанием и организацией уроков либо есть напряженность во взаимоотношениях со школьниками. Подчеркнем еще раз: учащиеся оценивают учителей гораздо чаще, чем те их. Оценка учителей учениками тоже существует и оказывает заметное влияние на качество работы общеобразовательной школы. Руководство использует эти оценки для улучшения управления школьными коллективами. Основная проблема заключается не в том, чтобы сделать публичной оценку учителей учениками. Главное — так организовать процедуру определения и использования результатов оценки, чтобы это было на пользу учителям, ученикам и школе в целом. Таким образом, оценка учителя учениками существенно дополняет, делает более глубокой, всесторонней и объективной оценку учителя руководством школы.

5. Из сказанного выше следует, что представление об учителе будет более объективным и всесторонним, если традиционную оценку его руководством «сверху» дополнить оценкой учеников «снизу» и даже оценкой коллег «сбоку» (схема 12).

Схема 12

Кто может оценить учителя



необходимость оценки учителя коллегами-педагогами почти не вызывает возражений. Оценка учителями школы каждого из своих коллег может проводиться один-два раза в течение учебного года с помощью модульного социотеста. Возможно использование четырех — шести модульных характеристик — это решает руководство школы.

6. Человеку на уровне бессознательного свойственно оценивать других людей, фиксируя прежде всего то, что они могли бы сделать, но не сделали. Оценивая личность другого, обычно человек подмечает недостатки чаще, чем достоинства. Сам же человек оценивает себя по сделанному и по сильным сторонам своей личности. Поэтому в интересах профилактики конфликтов руководитель, оценивая учителя, должен начинать оценку с определения того, что педагог сделал, беря за точку отсчета начало деятельности и сравнивая со «средним» учителем данной школы. Если учитель работает лучше, чем остальные педагоги, это уже хорошо и может быть основанием для похвалы. Следует учесть при оценке учителя все рекомендации, которые раскрываются на с. 189-193.

7. Любую деятельность, в том числе и педагогическую, легче оценить по ее немедленным, явным, прямым и просто фиксируемым результатам. Однако истинное качество работы определяется конечным, главным, часто скрытым

итогом. Поэтому, оценивая деятельность учителя, руководителю необходимо спрашивать себя: «Вижу ли я главное у педагога или фиксирую второстепенное?», «Каковы отсроченные и перспективные результаты педагогической деятельности учителя и школы в целом?». В этой связи урок лучше оценивать не по его плану, а по тем знаниям, которые демонстрируют ученики. Хороший учитель не тот, кто быстро и точно выполняет все указания руководства, а тот, кто любит и знает свой предмет. Много говорить о работе, еще не значит хорошо работать.

ГЛАВА 7. ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ И СТРЕССА ЖИЗНИ

Любые конфликты в школьных коллективах чаще всего имеют четыре группы причин: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные. Влияние учителя, а тем более ученика на первые три группы причин ограничено. Трудно существенно повлиять на величину и своевременность выплаты зарплаты, стиль управления директора школы и даже на позицию оппонента в конфликте. Многолетний опыт работы автора с конфликтами показывает, что наиболее простым и результативным способом решения проблем, возникающих во взаимоотношениях с окружающими, является изменение своей оценки ситуации и поведения в ней.

Важным фактором, влияющим на поведение учителя и ученика в предконфликтных ситуациях, является мировоззрение человека. Оно определяет отношение учителя к окружающему миру, систему его ценностей, регулирует психическое состояние.

Негативные эмоции, связанные с отношениями с оппонентом, являются необходимым условием возникновения конфликта. Читатель, обратившись к собственному жизненному опыту, согласится, что одни и те же ситуации порой вызывают у нас совершенно различные реакции, — все зависит от того, в каком состоянии находится в данный момент психика человека. Стресс делает его реакцию на ущерб, наносимый окружающими, более острой. Заметно меняется поведение

человека в проблемных ситуациях и под влиянием характера. Поэтому саморегуляция состояния психики и расширение границ мировосприятия являются непрямыми, но весьма эф-

фективными способами профилактики любых конфликтов. «Самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой», — писал Сенека. Рассмотрим в этой связи ряд рекомендаций, которые могут быть полезны педагогам и старшим школьникам.

1. Психологические факторы нормализации стресса жизни у педагогов и учащихся

Стресс — психофизиологическое состояние человека, возникающее в экстремальных для него ситуациях. Различают физиологический стресс и психологический. Последний бывает информационным и эмоциональным. Стресс является типичной реакцией человека на конфликтную ситуацию, но часто может выступать и причиной конфликта. Человек, находящийся в состоянии стресса, чаще способен пойти на конфликт, чем тот, кто находится в комфортном психофизиологическом состоянии. Болезнь, усталость, обида, высокая ответственность и другие подобные ситуации обычно обостряют реакцию человека. Находясь в стрессе, он чаще всего усугубляет проблемную ситуацию взаимодействия с окружающими. Стресс нередко бывает следствием и причиной внутриличностного конфликта. Поэтому предупреждение чрезмерного стресса (дистресса) является важнейшим условием профилактики социальных и внутри личностных конфликтов.

Психологический стресс — реакция человека на трудную для него ситуацию. Но трудность — понятие субъективное. То, что трудно для одного человека, может быть довольно легким для другого. Например, планируя на каждый

рабочий день большое количество дел, можно спровоцировать стрессовое состояние из-за непосильности намеченных задач. Наполеоновские планы могут быть без напряжения выполнены только тем, кто обладает наполеоновскими же возможностями. Сократив план, можно сразу уменьшить стресс. Люди нередко сами создают себе трудности.

Какие психологические факторы следует учитывать, чтобы по возможности нормализовать стресс, являющийся следствием сегодняшней нестабильной, напряженной и сложной жизни? Назовем лишь некоторые из них.

1. Человек существо социальное, поэтому ему в течение всей жизни своиственно соревноваться с окружающими. Уже с юных лет он оценивает свое положение, свою жизнь, сравнивая ее с положением и жизнью других людей. Но естественную потребность В саморазвитии и в самооценке можно удовлетвори и другим способом, а именно... соревнуясь с самим например, в течение года человек два раза болел ангиной и один раз гриппом. В последующем году он решил вести более здоровый образ жизни и в результате ни разу не болел. Однако в этом же году бывший подчиненный стал его начальником знакомые купили квартиру и машину, другие Знакомые нашли хорошую работу во Франции и уехали туда на три года Если в конце года под. водя итоги, он стал бы оценивать свои успехи, сравнивая их с успехами знакомых, то год МОЖНо считать однозначно неудачным. Если оценивать собственные результаты, сравнивая их с тем, что было достигнуто в предыдущем году, то нельзя не отметить несомненное улучшение своей жизни.

• Человеку полезнее, соревноваться с самим собой, а не с окружающими.

Опрос 47 учителей показал, что, согласно самооценке, 62/о соревнуются с окружающими> а 38% — с самим собой. По мнению 231 государственного служащего, в 55% ситуации они соревнуются с окружающими, а в 45% — с самим собой. Данные опроса показывают, что главным для большинства россиян является соревнование с окружающими. Изменение хотя бы приоритетов в этом естественном соревновании будет способствовать уменьшению жизненных стрессов и поможет профилактике конфликтов. Це-

ликом сосредоточиваться на соревновании с самим собой тоже нельзя станешь «белой вороной» в школьном коллективе. Лучшая стратегия поведения — соревнование с самим собой на 60%-70%,, с окружающими -на 30%-40%.

Зададим себе детский вопрос: «В чем же все-таки заключается смысл нашей быстротечной жизни?» Один из ответов звучит так: «Смысл жизни -_ в самосовершенствовании». Совершенствовать окружающие мир нужно очень осторожно. Пока

мы наблюдаем немало печальных итогов после воздействия человека на окружающий мир. Пытаться совершенствовать других людей — значит обречь себя на конфликты. Лучше всего заняться самим собой. Только улучшив себя, человек позитивно влияет на внешний мир. Правильное и эффективное воздействие на других людей — личный пример. Что такое самосовершенствование? Это соревнование с самим собой.

2. Люди по-разному оценивают свои возможности по управлению собственной жизнью. Одни считают, что именно от них зависит 90% того, что с ними происходит. Другие полагают, что очень многое зависит от судьбы, расположения звезд, конкретных обстоятельств и других объективных факторов, а сами они контролируют свою жизнь только на 30%. Какая из этих двух групп при прочих равных условиях чаще испытывает стресс? Скорее всего, те, кто полагают, что вполне самостоятельно определяют свою жизнь, независимо от внешних обстоятельств. Ведь ответственность за все неудачи, которые с человеком происходят, он возлагает в основном на себя.

Высокое чувство ответственности — положительное качество человека. Однако суперответственность часто приводит к внутриличностным конфликтам и стрессу. «Все будет так, как надо, даже если будет по-другому», — сказал мудрый человек. Нет ничего абсолютно хорошего, как нет и ничего абсолютно плохого. Многое в нашей жизни зависит от нашего отношения к происходящему.

• Понимание относительности любых оценок событий, происходящих в жизни, уменьшает стресс от неудач.

Учителя, согласно ревультатам опроса, оценивают свою ответственность за проблемы, которые у них возникают в жизни и профессиональной деятельности, на 62%, а госслужащие — на 68%. Другими словами, если класс плохо успевает по предмету, то многие учителя считают, что на 62% виноваты в этом они.

Чем выше чувство ответственности у школьного учителя, тем лучше он работает. Главное — не реагировать на неизбежные проблемы и на ошибки слишком эмоционально. Реакция на неудачи должна быть максимально рациональной.

3. Информационные перегрузки — типичная причина стресса и возможных в связи с этим внутриличностных и межличностных конфликтов. Если вы стали раздражи-

тельны, часто испытываете стресс, вас мучает бессонница, то необходимо заново оценить объем и значимость информации, которую еженедельно получаете, и попытаться изменить свое отношение к ней. Если ребенок ходит в музыкальную школу, занимается с репетитором английским, посещает секцию каратэ, учится в школе на «отлично», то не нужно долго выяснять, почему он стал капризным. Немотивированные регулярные капризы могут быть следствием информационной перегруженности ребенка. Если сократить объем информации, которую он еженедельно получает, то ребенок снова станет спокойным и жизнерадостным.

Основными источниками информационной перегруженности школьного учителя могут быть учебная и внеучебная нагрузка в школе, работа в приусадебном хозяйстве. Чтобы мы ни говорили, у нас всегда есть возможность регулировать общий объем работы. Непомерные нагрузки в школе и ежедневный труд в приусадебном хозяйстве могут стать причиной хронической перегруженности сельского учителя. Порой после окончания трудового дня у учителя не остается ни сил, ни желания для чтения книг и просмотра кинофильмов.

4. Более всего характеризует человека уровень его притязаний. Один обязательно хочет стать президентом, миллионером, войти в Историю. Другой будет доволен и счастлив, если удастся стать мастером в цехе, достаточно зарабатывать, получить сносное жилье, дать образование детям. Если человек легко достигает значительных успехов в одной или даже нескольких сферах жизнедеятельности, у него непременно появляется

желание двигаться дальше, ставить перед собой новые задачи. Если же человек часто попадает в стрессовое состояние, то необходимо оценить уровень своих притязаний и взвесить свои возможности. Чем выше уровень притязаний, тем чаще может возникать стресс — своеобразная реакция, мобилизующая человека на преодоление трудностей.

• Уменьшение уровня притязаний заметно снищает вероятность возникновения стресса.

Уровень притязаний школьного учителя вряд ли бывает слишком завышенным. В тоже время он не должен быть ниже того уровня, которого потенциально способен достичь учитель. Гармония достигается тогда, когда уровень притязаний в какой-то степени превышает способности и воз-

можности человека. Степень такого превышения определяется индивидуально. Известно высказывание Наполеона: «Плох тот солдат, который не носит в ранце жезл маршала». Однако если этот «маршальский жезл» становится причиной постоянного стресса, то лучше от него избавиться.

5. Конфликтное поведение человека является его ответом на ситуацию, которую он оценивает как угрожающую.

• Если вы не можете изменить ситуацию, то попытайтесь изменить свое отношение к ней.

Если директор школы вопреки желанию учителя поручает руководство самым трудным классом, то эмоционально сопротивляться этому можно только до подписания приказа. После того как приказ подписан, грамотнее будет изменить отношение к ситуации.

Во-первых, негативные эмоции уже ничего не изменят. Они: а) влияют на настроение и здоровье; б) ухудшают отношения учителя с директором; в) могут негативно повлиять на отношения с другими учителями; г) ухудшают будущие отношения с классом, так как безусловно, школьники уже будут в курсе противоборства и узнают, что учитель не хотел с ними работать.

Во-вторых, если учителю дают самый трудный класс, значит, руководство школы достаточно высоко оценивает профессиональные способности учителя.

В-третьих, руководство трудным классом позволит продемонстрировать педагогическое мастерство учителя.

В-четвертых, руководство трудным классом дает основание отказаться от ряда других поручений, которые могли быть менее приятны, чем работа с трудными школьниками.

6. Человек, оценивая свои поступки, обычно опирается на собственные критерии, но учитывает и мнение окружающих. Иногда оценка окружающих может быть доминирующей. Рассогласование самооценки и оценки личности окружающими может привести к внутриличностному конфликту и стрессу. Для предупреждения такого рода стресса и конфликтов необходимо соблюдать два условия.

Во-первых, постоянно заниматься самосовершенствованием, добросовестно исполнять должностные обязанности, быть порядочным и культурным человеком.

Во-вторых, стараться постепенно уменьшать свою зависимость от внешних оценок, избавляться от потребности во

внешнем одобрении. Человек, обладающий высокой нравственностью, должен ориентироваться в основном на внутреннюю оценку своих поступков. Здесь уместно напомнить высказывание Марка Аврелия: «Человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам».

7. Степень удовлетворенности собой оказывает заметное влияние на психику человека: чем более он доволен своей жизнью, тем реже испытывает стресс. Такого рода удовлетворенность формируется на основе субъективных критериев. Человек оценивает свою жизнь, сравнивая ее с жизнью других людей. Но нередко он замечает в жизни других людей лишь выигрышные стороны и не видит проблем и бед, с которыми внешне беззаботные люди сталкиваются. Поэтому полезно, если вы попали в стрессовую ситуацию и нужно взять себя в руки, подумать о положении тех, кто находится в худших, чем вы, условиях.

Важно помнить, что на Земле ныне живут сотни миллионов людей, которые, оказавшись на вашем месте, завидовали бы сами себе.

2. Расширение границ мировосприятия как условие профилактики, стресса и конфликтов

Любой элемент имеет свою структуру. Есть структура у школьного класса. Имеет четкую структуру общеобразовательная школа. Она сама является элементом структуры системы школьного образования района, города, региона, России.

Пространственные границы мировосприятия. Знание структуры пространства и понимание своего места в нем поможет учителю, старшему школьнику, любому человеку более грамотно реагировать на любые предконфликтные ситуации, жить масштабнее и интереснее.

Структура пространства, образно говоря, имеет «матрешечное» строение. Большинство людей, обладающих сред-

ним уровнем образованности, имеют о «матрешечной» структуре пространства довольно ограниченное представление.

Основными структурными элементами пространства являются 14 внешних по отношению к человеку и 7 — внутренних. Каковы же ориентировочные границы этих основных элементов в структуре пространства? Рассмотрим сначала по отношению к людям 14 внешних структур пространства.

1. Первой областью пространства, имеющей четко выраженные границы, является дом, квартира, хата, любая часть пространства, которая в данный момент является ближней средой обитания человека. Это не только первая, и основная среда обитания, в которой мы проводим большие всего времени. Она же лучше всего освоена нами. Недаром англичане говорят: «Мой дом — моя крепость».

2.Вторая пространственная область ограничена той частью села или города, которую мы считаем своей. Эта часть пространства выделяется неосознанно всеми людьми: и детьми, и взрослыми. «Своя» улица отличается от всех остальных улиц населенного пункта. Особенно четко такое структурирование пространства проявляется у старших школьников. Большое село или город всегда разделены подростками на несколько территорий. Молодежные группы могут конфликтовать или дружить между собой именно по территориальному признаку.

3.Село или город в целом составляет третью пространственную структуру, в которой живет большинство россиян.

4.Четвертое — это пространство, ограниченное районом, в котором расположено несколько сел.

5.Регион, например Краснодарский край или Мурманская область, представляет пятую пространственную структуру.

6.Российская Федерация тоже является пространственной структурой.

7.Близко расположенные к России страны: Болгария, Чехия, Монголия и др.

8.В границах этой пространственной структуры расположены все предыдущие пространственные области и территориально дальние для России страны: США, Аргентина, ЮАР, Австралия и т. д.

9.Планета Земля. Расстояние от Земли до Солнца около 150 млн км.

Глава 7

10.Солнечная система, основными элементами которой являются планеты Меркурий, Венера, Земля, Марс, Юпитер, Сатурн, Уран, Нептун, Плутон. Строение Солнечной системы, хотя бы в общем виде, необходимо знать каждому, потому что, во-первых, планета Земля входит в эту систему, во-вторых, любой из нас испытывает на себе влияние явлений, происходящих в Солнечной системе.

11.Галактика, в которой расположено Солнце. Наша Галактика имеет спиралевидную форму и называется Млечный Путь, который включает около 800 млрд звезд. Именно эти звезды мы видим на ночном небе.

12.Млечный Путь — не единственная Галактика во Вселенной. Галактики расположены в пространстве неравномерно, а группами. Наша Галактика входит в структурное образование, которое называется Местная группа Галактик.

13.Все пространство, доступное наблюдению человека с помощью специальных приборов (телескопов, радиотелескопов и т. п.), называется Метагалактикой. Она имеет «пористое» строение.

14.Внешних границ Вселенной мы не наблюдаем и не знаем. Вселенная — это Метагалактика плюс все, что находится за пределами последней.

Животное обычно воспринимает только ту часть окружающего мира, которая непосредственно воздействует на его органы чувств. Главное отличие человека от животных заключается именно в том, что у него гораздо шире границы мировосприятия. Однако и человек, зная о существовании более крупных пространственных структур, обычно живет в первых четырех: дом, «своя» часть населенного пункта, село, район. Человек, расширивший пространственные границы мировосприятия, существенно отличается от человека, живущего в обыденном пространстве.

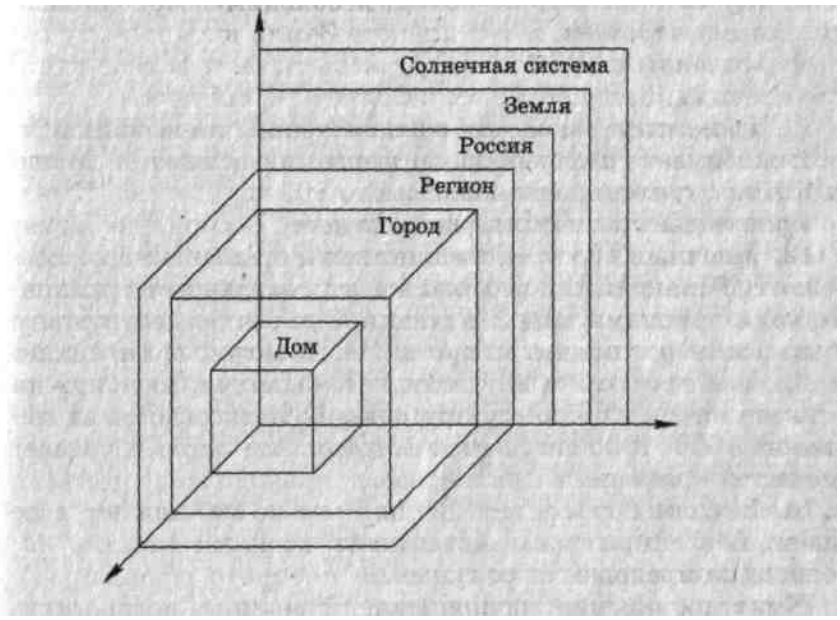
Чем образованнее, масштабнее человек, тем шире границы того бытия, в котором он оценивает свои место и роль (схема 13).

Чем шире пространственные границы мировосприятия человека, тем реже он испытывает стресс и менее склонен к конфликтам. Желательно ежедневно по 3-5 мин утром наблюдать Солнце, вечером — Луну, планеты, звезды, стараясь наглядно представить расстояние до них. Во время этих наблюдений необходимо мысленно путешествовать по свое-

Схема 13

возможные пространственные границы

мировосприятия человека



му городу, району, России, Земле, Солнечной системе, Галактике. Через три месяца таких упражнений не только исчезнет стрессовое состояние, но и потеряют остроту многие межличностные и внутри личностные конфликты.

Знание структуры внутреннего по отношению к человеку и предметам пространства практически не оказывает влияния на стресс и конфликты. Оно лишь помогает человеку представить законченную современную пространственную картину мира. Поэтому сеть внутренних пространственных подструктур мы просто перечислим.

1. Само тело человека, его внутреннее пространство, состояние которого полностью определяет его жизнь — это, кстати, тот «параллельный мир», о котором почти никто не вспоминает. Свою внешнюю границу также имеют все окружающие человека предметы.

2. Элементы, из которых состоит организм человека: мозг, сердечно-сосудистая система, печень, скелет и т. п. Все объекты материального мира имеют свою структуру.

3. .Компоненты, из которых состоят части организма человека; отдельные кости скелета, части мозга, иммунной системы и др.

4. Живые клетки, из которых состоит любой элемент организма человека.

5. Молекулы.

6. Атомы.

7. Элементы атомов: протоны, нейтроны, электроны и др. Подобную структурную организацию имеют и другие объекты окружающего нас мира.

Временные границы мировосприятия. Восприятие жизни имеет не только пространственные, но и временные границы. Животное, маленький ребенок живут в основном в границах актуально существующей ситуации. Они не прогнозируют будущее, мало что помнят из прошлого. Но можно более или менее подробно помнить или знать, что было год, пять или десять лет назад. Можно изучить историю цивилизации за последние 1000-7000 лет, помнить о том, что первый человек появился примерно 1 млн лет назад, крокодилы существуют на Земле более 200 млн лет, акулы — около 350 млн лет, а наша планета сформировалась около 4,7 млрд лет назад.

Большой взрыв, в результате которого сформировалась Метагалактика, произошел, по мнению астрономов, 13-15 млрд лет назад. Представители этой науки могут дать ориентировочный прогноз развития Солнца как звезды примерно на 4,5 млрд лет вперед. Таким образом, современная наука имеет ориентировочное представление о том, как развивался мир последние 13-15 млрд лет. Более приближенно космогония прогнозирует развитие Солнечной системы на 4,5 млрд лет. Общая глубина временных границ мировосприятия, которой достигла сегодня наука, составляет примерно 17,5-19,5 млрд лет.

Начинать расширение временных границ мировосприятия учителю, старшему школьнику лучше всего с изучения истории своего рода. Любому человеку следует знать, чем занимались, как прожили жизнь его дедушки и бабушки,. прадедушки и прабабушки и т. д. Большинство школьников обычно не знают, когда была открыта их школа. Учителя тоже не знают истории школы, где преподают, основные этапы ее развития, имена лучших учителей, работавших ранее, судьбы обычных и выдающихся выпускников.

Расширение временных границ мировосприятия дает учителю и ученику многое. Во-первых, обогащает опытом многих поколений людей, живших до них. В России традиционно распространено пренебрежительное отношение людей к собственному опыту. Особенно заметно это в масштабах общества,

государства, крупных организаций. Мы не по два, а по двадцать два раза наступаем на одни и те же «грабли». Каждый год из последних пятнадцати содержит ярчайшие примеры повторения ошибок.

Во-вторых, знание истории цивилизации неизбежно дает понимание того, что абсолютно все несчастья и проблемы, возникающие в нашей жизни, уже миллионы раз случались у других людей. Они эти конфликты и стрессы как-то пережили. Значит, переживем и мы.

В-третьих, даже ориентировочное знание истории развития жизни на Земле показывает исключительную краткость нашего собственного существования. Живые существа появились на планете 500 млн лет назад. Продолжительность жизни среднего россиянина сегодня около 60 лет. Если условно представить сегодня что жизнь на Земле возникла всего год назад, то россиянин живет последние 3,8 секунды этого года. В самом деле, человеческая жизнь очень коротка. Поэтому не стоит тратить ее на мелкие ссоры, интриги, обиды, любые другие мелочи.

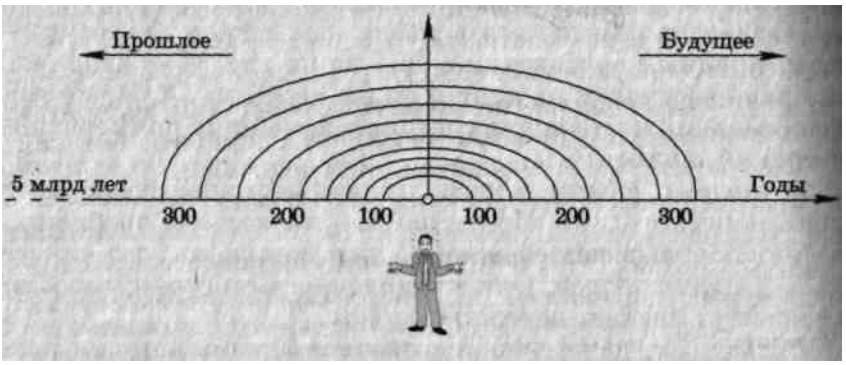
В-четвертых, расширение временных границ заметно повышает общую культуру человека, существенно усиливает философский компонент его мировоззрения.

Расширять временные границы мировосприятия необходимо не только изучая прошлое, но и прогнозируя будущее. Вероятностная оценка будущего несравненно сложнее, чем изучение прошлого. Тем не менее, есть люди, которые живут одним днем, у других глубина прогноза будущего составляет неделю, у третьих — месяц, у четвертых — год, у пятых — десять лет, у шестых — прогнозируется вся жизнь, у седьмых есть ориентировочные планы на жизнь их детей. Очень немногие люди интересуются и как-то прогнозируют развитие жизни на Земле в ближайшие 100-200 лет.

Если человек Живет в границах сегодняшнего дня, то у него одна частота и интенсивность стресса и конфликтов. Если границы его мировоззрения включают 15 млрд

лет прошлого и 5 млрд лет будущего, то и стресс, и конфликты у него качественно другие (схема 14),

Схема 14



Возможные временные границы мировосприятия человека

Вероятностные границы мировосприятия определяются масштабами разнообразия явлений, процессов, событий, ситуаций, с которыми, как предполагает человек, он может столкнуться в своей жизни. На эти границы большое влияние оказывают жизненный опыт, образованность и культура человека. Вероятностные границы восприятия природных явлений у путешественника в десятки раз шире, чем у человека, не выезжавшего из своего села или города.

Чем шире вероятностные границы мировосприятия человека, чем больше он видел и знает, тем реже он попадает в стрессовые ситуации, так как оказывается психологически готов к любому варианту развития событий. Чем уже диапазон событий, которые, как человек считает, с ним могут произойти, тем чаще он сталкивается с неожиданностями. Типичные реакции на несоответствие ожидаемого и реальности — стресс и конфликты.

Многие люди любят прогнозировать свою жизнь, строить планы на будущее. Однако немало и таких, кто живет лишь сегодняшним днем. Тем более, что в современной России трудно что-либо прогнозировать — ситуация в обществе не предсказуема. Большинство прогнозов поверхностны и чересчур эмоциональны. В них обычно рассматривается один вариант будущего развития событий. Временные рамки и этапы прогноза обычно четко не определяются. Очевидно, что без хорошего прогноза не может быть принято

правильное решение, в том числе и в конфликтной ситуации. Следовательно, качество прогнозов необходимо улучшать. Предлагаем учителям, директорам

общеобразовательных школ, работникам органов управления школами следующий довольно простой способ повышения качества прогнозов. Прогноз заключается в определении трех основных вариантов развития событий: наилучшего, наихудшего, наиболее вероятного. По каждому из этих вариантов рассматривается три этапа развития будущего: ближайший, отсроченный и перспективный (табл. 16).

Таблица 16

Варианты прогнозирования будущего

Этапы **Варианты**	**Ближайшие** **события, последствия**	**Отсроченные** **события, последствия**	**Перспективные** **события,** **последствия**
Наилучший			
Наихудший			
Наиболее вероятный			

Если бы люди научились предвидеть последствия своих действий, то половины конфликтов не случилось бы. Попробуйте прогнозировать варианты развития своего района, школы, вашего положения в школе, семье, личной жизни, и вы избавитесь от многих стрессов и конфликтов, поскольку будете готовы к любым неожиданностям.

Содержательные границы мировосприятия. Понимание человеком того, что происходит с ним, его семьей, экономикой, нацией, страной, человечеством, оказывает существенное влияние на стресс и конфликты.

В любой общеобразовательной школе существуют многообразные связи и отношения между теми, кто находится в ее стенах. Учитель, тем более директор или вышестоящий руководитель должны понимать, что, во-первых, они знают и понимают далеко не все из того, что происходит в школе. Во-вторых, они должны постоянно расширять и углублять свои знания о процессах, идущих в школе, и не только в ней. Процесс познания учителями преподаваемых ими предметов, самого себя, окружающего мира в целом, бесконечен.

Важно никогда не останавливаться на этом пути. Необходимо помнить о том, что наши знания всегда гораздо меньше того, что мы не знаем. Учитель, развивающий свой кругозор, — пример для школьника. Для учеников процесс саморазвития вполне естественный. Не стоит забывать высказывание Ф. Бэкона: «В знании — сила».

3. Здоровье учителей и стресс повседневной жизни

Стресс, конфликтность человека нередко обусловлены состоянием его здоровья. Если человек болен, ему труднее противостоять стрессу, он становится более чувствительным к отношению со стороны окружающих. Поэтому поддержание хорошего здоровья — не только физического, но и психического — одно из важных средств профилактики конфликтов. Существует множество способов, методик и приемов восстановления и поддержания здоровья. Учитывая то, что сегодня большинство россиян испытывают хронический дефицит времени, советуем применять такие методики, которые при минимальных затратах времени давали бы максимальные результаты. Рассмотрим некоторые их них.

1. Больше всего времени, треть жизни, человек тратит на сон. Следовательно, очень важно обеспечение здорового сна. Спать необходимо на ровной, достаточно жесткой, с невысокой подушкой, постели. Перед сном желательна прогулка на свежем воздухе. В течение двух часов перед сном лучше избегать большой интеллектуальной и эмоциональной нагрузки. Воздух в спальне должен быть свежим. Спальное место должно быть расположено так, чтобы человек лежал головой на север, или, по крайней мере, необходимо поставить кровать так, чтобы угол отклонения от этого положения был минимален.

2. Организм человека примерно на 65% состоит из воды. Качество потребляемой воды оказывает существенное влияние на состояние его здоровья. Вода из крана нуждается в очистке. Воду из других источников также желатель-

но очищать. Наиболее распространенный способ очистки — фильтрация. Однако, во-первых, многие фильтры, задерживают только крупные частицы примесей, пропуская молекулы вредных веществ. Во-вторых, очищающие мембраны быстро засоряются, что требует их периодической замены. В-третьих, на современном российском рынке часто продаются фильтры низкого качества.

Питьевую воду и воду для приготовления пищи можно очищать эффективно, просто и дешево. Способ таков. Эмалированная кастрюля с водой ставится в морозильник, зимой — на балкон. Когда вода охладится так, что на ее поверхности появятся первые кристаллы или пленка льда, ее выливают в другую кастрюлю, а лед выбрасывают. Он представляет собой замерзшую так называемую «тяжелую» воду, которая вредна для организма. Затем воду снова ставят в морозильник или на балкон и замораживают так, чтобы жидкой осталось примерно 20% объема воды, имеющейся в кастрюле. Незамерзшая вода представляет собой раствор солей и примесей, вытесненных при замерзании чистой воды. Ее сливают в раковину. Лед тает и становится хорошо очищенной и вкусной водой.

3. Влияние на состояние здоровья человека качества воздуха ныне не стоит доказывать. В современных условиях появилась возможность очищать воздух в квартире и в производственных помещениях. Это особенно важно для тех, кто живет в городе. Качество воздуха можно улучшить с помощью различных фильтров и ионизаторов, их подбирают индивидуально, в соответствии с потребностями и возможностями человека.

Необходимо очищать воздух в доме и на работе, в том числе в кабинетах и классах школы. Проблема качества воздуха на селе, конечно, менее острая, чем в городских условиях. Однако и в сельской школе необходимо поддерживать хороший воздух в классе, спортзале, учительской, постоянно проветривая помещения.

4. Физическая культура оказывает мощное воздействие не только на здоровье человека вообще, но и на его психическое состояние, в частности. Если человек часто подвергается воздействию стресса, то хорошим средством профилактики

его, несомненно, могут стать регулярные занятия физической культурой. Все это знают, но мало у кого хватает силы

воли использовать такой простой способ повышения устойчивости к стрессу и конфликтам.

5. За последние сто лет состояние среды обитания человека резко ухудшилось, что также является одной из причин стресса. Человек должен стремиться максимально приблизить свою среду обитания к естественной: дома и на работе хорошо иметь комнатные растения; цвет обоев должен быть близок к природным, полезно завести аквариум с рыбками.

Около 80% информации об окружающем мире человек получает посредством зрения. Звуковая информация также оказывает заметное влияние на психическое состояние человека. Желательно избегать воздействия громких, неестественных звуков: громкой музыки, шумов двигателя, различных агрегатов и инструментов и т. п.

Для профилактики стресса необходимо как можно чаще отдыхать вне населенных пунктов — на природе.

6.За последние 100 лет в питании человека произошли существенные изменения. Появилось много рафинированных и генетически измененных продуктов. Оздоровить питание — это значит сделать его умеренным, разнообразным, насыщенным растительной пищей, богатой витаминами и микроэлементами.

7. Напряженный темп жизни и нарушения экологии среды негативно влияют на здоровье человека. Существует много способов оздоровления организма. Один из них — очищение желудочно-кишечного тракта, печени, почек, суставов. Очищение организма укрепляет жизненный тонус, улучшает настроение, повышает устойчивость человека в конфликтных и стрессовых ситуациях.

ГЛАВА 8. ОБЩЕНИЕ И ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ

Общение играет исключительно важную роль как в возникновении, так и в профилактике конфликтов. Именно в сфере общения зарождается и начинается большинство конфликтов. Общение является основным инструментом предупреждения и завершения конфликтов... «Бестактный человек является главным источником конфликтов», — отмечал Аристотель более двух тысяч лет назад.

Рассмотрим 40 рекомендаций по оптимизации общения в школьных коллективах, снижению его конфликтогенности. В их основе лежат исследования и материалы, подготовленные зарубежными (Д. Карнеги, С. Паркинсон) и отечественными (А.Б. Добрович, Ю.П. Зуев, А.А. Малышев, Л.А. Петровская и др.) специалистами, а также собственные разработки автора.

1. Как грамотно определить содержание общения

В школе у детей интенсивно формируются умения и навыки общения с окружающими. Умение говорить и слушать оказывает определяющее влияние не только на учебу школьников, но и на деятельность учителей. Грамотное общение дает возможность ученику или учителю предупредить возникновение противоречий во взаимодействии с другими членами школьных коллективов. Поэтому совершенствование способов общения прямо или косвенно способствует профилактике конфликтов между людьми.

Люди оценивают друг друга и формируют отношение к окружающим по результатам деятельности, характеру по-

ведения, общению и внешнему виду. У директора общеобразовательной школы, учителя и ученика общение является важнейшей составляющей руководящей, педагогической и учебной деятельности. Роль общения в жизнедеятельности общеобразовательной школы трудно переоценить. Еще в XVIII в. швейцарский писатель И.К. Лафарет отмечал: «Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда тебе больше нечего сказать».

Опрос выпускников сельских школ, проведенный в 2000 г. Институтом педагогики социальной работы РАО совместно с СПб ГУ и Институтом общего среднего образования РАО, показал, что выпускники высоко оценивают значение общения в будущей профессиональной деятельности. Ответы на вопрос: «Какие, на ваш взгляд, качества личности необходимы современному работнику?» распределились следующим образом (табл. 17).

Таблица 17

Оценка выпускниками сельских школ качеств личности, необходимых современному работнику

№ п/п	Качества личности	В целом по выборке	Юноши	Девушки
1	Умение общаться	45,5	38,1	50,5
2	Личная ответственность	25,0	23,4	26,0
3	Инициатива	9,9	12,6	8,1
4	Трудолюбие	31,1	33,6	29,3
5	Работоспособность	22,6	23,9	21,9
6	Способность адаптироваться к новой деятельности	18,1	18,3	17,9
7	Умение грамотно излагать свои мысли	18,2	15,3	20,2
8	Широкий кругозор	17,4	15,3	18,8
9	Организаторские способности	17,1	13,5	19,6

10	Другое	1,9	1,9	1,9

Результаты проведенного опроса показывают, что сельские школьники считают умение грамотно общаться с окружающими основным качеством личности, необходимым современному работнику. Умение общаться и грамотно излагать свои мысли выделили в целом 73,7% выпускников.

— Общение и профилактика конфликтов——.

В то же время второе по значимости качество личности — трудолюбие — выделили только 31,1% учеников.

На качество общения влияют его содержание, форма и манера. Содержание связано с тем, что мы говорим. Форма общения характеризуется тем, как мы говорим. Рас¬смотрим 10 рекомендаций, знание которых, без сомнения, поможет директору, учителю, ученику улучшить качество общения, что, в свою очередь, будет способствовать профилактике конфликтов.

1. Нам кажется, что мы почти всегда знаем, что хотим сказать другому человеку. На самом деле это далеко не так. Одна и та же проблема может быть обсуждена с использованием разных стратегий построения разговора. Кроме того, в школе у педагога и ученика могут возникнуть ситуации, когда нужно говорить, а сказать вроде бы нечего. Или наоборот, сказать необходимо многое, а времени на выступление или разговор отводится 5-7 мин. Какие же моменты являются главными в разговоре? Что нельзя упускать в общении?

Человек наиболее остро чувствует, проявляет интерес и внимание к тем проблемам, которые задевают его интересы. Поэтому и говорит прежде всего о своих наболевших проблемах. Однако в разговоре он нередко забывает, что собеседник такой же человек, как и он. Что его интересуют и беспокоят те же проблемы. Для таких существует про¬стая рекомендация, которую дает Д. Карнеги: общаясь с людьми, необходимо думать о том, чем вы можете заинтересовать их в ходе обсуждения проблем.

Для человека естественно в процессе общения говорить и думать о своих проблемах. При таком общении он чувствует себя комфортно. Для достижения же успеха в разговоре следует помнить о проблемах собеседника. Но это для человека неестественно. Поэтому такой разговор требует сознательной и продуманной подготовки, определённых волевых усилий. Но постоянное насилие над собой, над естественным процессом общения порой может привести к неврозу.

Как правило, при обсуждении любой проблемы можно найти тот аспект, который заинтересует собеседника. Следует только постараться. Например, учительницу химии сильно беспокоит дисциплина на ее уроках в 9 «б» классе.

Она решает обсудить проблему с директором, поскольку классный руководитель 9 «б» класса не хочет или не может этим заниматься. Разговор с директором можно построить по-разному. Первый вариант, наиболее типичный;, «Иван Николаевич, дисциплина на уроках химии в 9 «б» очень плохая. Без Вашего вмешательства я не смогу хорошо подготовить класс к экзаменам. В классе 60% мальчиков, и они стали неуправляемыми!» Второй вариант раз¬говора: «Иван Николаевич, Вы ведь помните, что в 9 «б» учится сын главы нашей администрации Вова Сливин., Последний месяц несколько мальчиков в этом классе очень мешают вести уроки. Сам Володя и учится, и ведет себя терпимо. Но если у отца на основе информации сына сформируется негативная оценка положения дел в нашей школе и в 9 «б» классе, то это, как мне кажется, будет иметь! плохие последствия для нас. Хочу попросить Вас о помощи. Ведь Вы для мальчишек авторитет, и призвать их к порядку Вам будет нетрудно».

• Говорите о том, что интересно и важно слушателю. Чем ближе тема разговора к его материальным и духовным интересам, тем внимательнее он будет слушать, тем большее влияние вы на него окажете.

2. Директор срочно вызвал учителя физики: «Мария Дмитриевна, Вы ведь знаете, что через два дня у нас в рай-1 оне учительская конференция. От нашей школы должна была выступать Зинаида Петровна. Но она заболела и похать в город не сможет. Прошу Вас, сделайте на конференции сообщение на 15 мин. Больше поручить некому.: Тема: «Работа классного руководителя по профилактика наркомании и токсикомании среди учащихся».

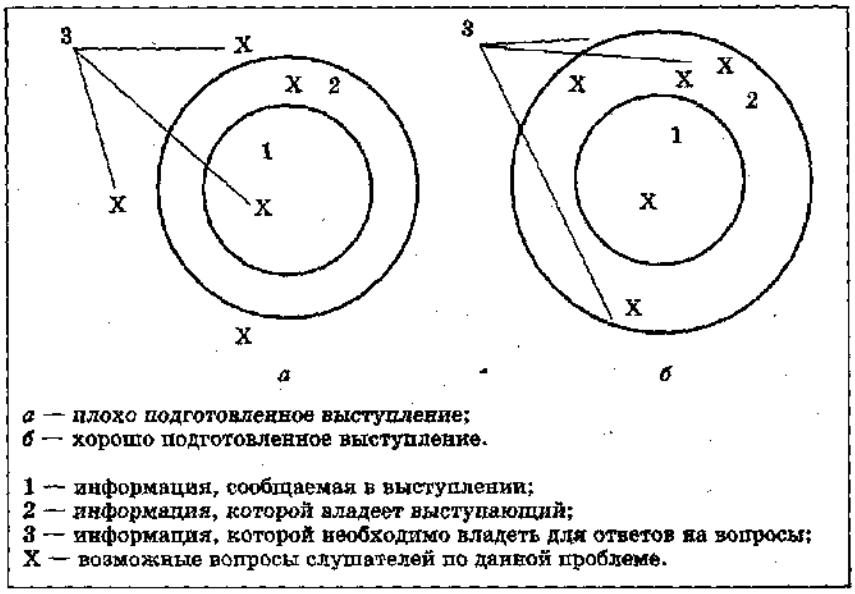
Мария Дмитриевна учительница молодая, работает в школе три года и с наркоманией не сталкивалась. Эту проблему знает плохо и за два дня подготовить добротное выступление, естественно, не сможет. Мария Дмитриевна это знает точно, а директор может только догадываться. Как;) в этой ситуации поступить учителю? Согласиться с директором и тем самым взять на себя ответственность за возможный провал на конференции или отказаться? Но это неизбежно ухудшит отношения с директором.

Психологи рекомендуют в подобных проблемных ситуациях следующее. Проводя урок или выступая на совеща-

нии, вы всегда знаете по обсуждаемой проблеме больше, чем успеваете сказать. Чтобы говорить компетентно в значимых ситуациях общения, необходимо знать при¬мерно в 7-9 раз больше того объема информации, который вы успеваете сообщить в процессе разговора. Другими словами, для выступления на конференции с сообщением, которое длится 10 мин, вы должны обладать таким объемом информации, который позволил бы говорить 70-90 мин на эту тему и отвечать на вопросы (схема 15).

Схема 15

Две стратегии подготовки к общению по значимым проблемам



а — плохо подготовленное выступление;
б — хорошо подготовленное выступление.

1 — информация, сообщаемая в выступлении;
2 — информация, которой владеет выступающий;
3 — информация, которой необходимо владеть для ответов на вопросы;
X — возможные вопросы слушателей по данной проблеме.

Из схемы 15 видно, что выступающий, плохо подготовившийся к выступлению (положение а), не сможет аргументировано ответить на три из пяти заданных вопросов. На все вопросы ответит тот, кто хорошо подготовился (положение б).

• К ответственным урокам, выступлениям, разговорам обязательно необходимо хорошо готовится. Та информация, которую вы успеете обнародовать, должна быть лишь видимой надводной частью «айсберга» ваших знаний по этой теме.

Глава 8

• ЕСЛИ ВЫ основательно подготовились к общению, то, во-первых, сможете изложить самое главное. Во-вторых, уверенно ответите на дополнительные вопросы. В-третьих, скорее достигнете тех целей, которые ставите, чем в том случае, когда плохо разговору. В-четвертых, избежите стресса, который обычно возникает из-за плохой готовности к ответственному выступлению.

Что же касается ситуации, связанной с предложением директора учительнице физики высказаться публично о проблеме, с которой она мало знакома, то конечно же выступать на районной конференции ей не следует. Однако и конфликт с директором ей не нужен. Поэтому необходимо; внушить директору что «сырое» выступление не нужно! прежде всего школе, которую он возглавляет. Затем можно предложить выступить при обсуждении других проблем, с которыми она хорошо знакома.

Директор школы и руководство районной системы образования заинтересованы, чтобы конференция прошла на? высоком уровне, больше, чем учительница физики. Если они хорошие руководители, то охотно согласятся заменит тему ее выступления.

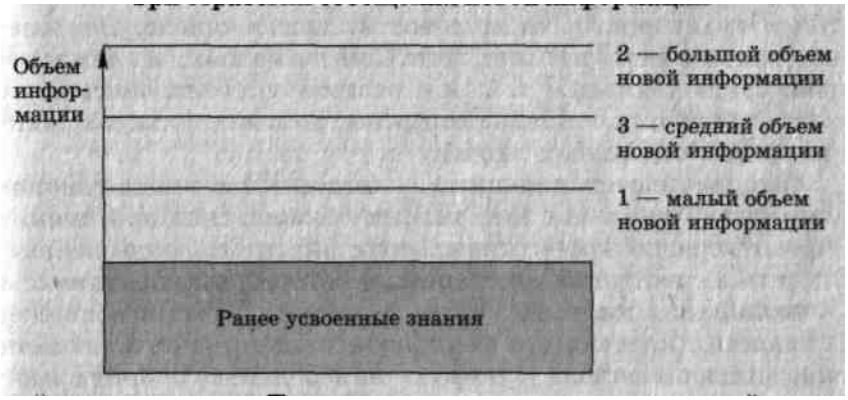
3. Типичной трудностью при общении является недостаток времени. Например, классному руководителю нужно обсудить с родителями ученика много проблем, связанных с его успеваемостью и дисциплиной, а времени осталось лишь 15 мин. Как быть? Исследования показали, что результативность разговора будет заметно выше, если не обсуждать поверхностно все проблемы разом, а остановиться на одной-двух, и по¬говорить более основательно.

• Старайтесь не затрагивать в одном коротком выступлении или разговоре много проблем. Лучше обсудить одну-две проблемы, но более глубоко и подробно.

4. Если оценивать насыщенность уроков новой информацией, то можно установить, что разные учителя в школе придерживаются разных стратегий. Одни ориентируются на слабую часть класса и частично «середняков». В ходе урока они дают такой объем новой информации, который могут усвоить практически все учащиеся. Другие ориентируются на отличников и сильных школьников. В интересах развития учащихся они сообщают очень много но-

Схема 16

Три стратегии сообщения новой информации



вой информации. Третьи придерживаются «золотой середины» (схема 16).

Объем новой информации, сообщаемой на уроке, оказывает существенное влияние на результативность учебы. Какие-то количественные рекомендации здесь пока дать трудно. Стратегию подачи нового материала определяет индивидуально каждый учитель.

• В процессе урока, разговора, выступления важно сообщать достаточно новой информации, чтобы слушать вас было интересно. Однако не стоит говорить слишком сложно, слушатели должны понять и усвоить то, что вы говорите. Если вы даете мало новой информации, вас не слушают потому, что почти всем это известно, и слушать скучно. Если слишком много новой информации (схема 16), то вас не слушают, поскольку не могут быстро ее усвоить.

5. «Ученик это не сосуд, который необходимо наполнить, а факел, который важно зажечь», —говорили еще древние педагоги. Если учитель в процессе общения с учениками дает готовые правила, решения, предложения, вы¬воды, то эффективность такого общения невелика. Человек, особенно ученик, гораздо лучше усваивает то, до чего додумывается сам.

• В процессе урока, разговора, выступления слушатели должны решать обсуждаемые проблемы вместе с вами, но на основе своего собственного опыта, дабы самостоятельно делать те выводы, к которым вы их подготовили.

6. Каждая социальная группа говорит на языке, имеющем определенную специфику, иногда весьма отличную. Язык трактористов отличается от языка олигархов, имеет свои особенности речь учителей, военных, милиционеров, заключенных и т. п. Имеет свои отличия лексика не только больших социальных групп, но и коллективов, микрогрупп и отдельных людей.

Общаясь с окружающими, человек естественно говорит с ними на том языке, который ему ближе. Однако общение станет гораздо эффективнее, если знать особенности языка и мышления той аудитории, к которой вы обращаетесь. В начальных классах учитель говорит на одном языке, в старших классах его речь звучит уже иначе. С отцами учащихся классный руководитель должен говорить иначе, чем с матерями, используя другой словарный запас.

• Если вы хотите реально повлиять на учеников или учителей, то говорить с ними нужно не на своем, а на их языке.

Учащиеся делятся на возрастные группы, каждая из которых имеет специфику и речи, и мышления. Чем лучше учитель знает эти особенности, чем активнее использует их в педагогической деятельности, тем меньше конфликтов со школьниками у него возникает.

7. Уроки на одну и ту же тему у разных учителей могут заметно отличаться. Качество преподавания учителей математики в разных школах района также различается, иногда существенно. С чем это связано? Ведь все учителя математики учат по одинаковым учебникам и программам. Однако в не меньшей степени качество преподавания определяется тем, как учитель изложит содержание учебника, какой собственный материал дает на уроке, какими примерами проиллюстрирует теоретические положения.

Наиболее ценным в работе педагога является его индивидуальный стиль, его собственные оценки и подходы к преподаванию учебной дисциплины.

В выступлении и разговоре ценится и запоминается не повторение общеизвестных сведений, а собственные оригинальные мысли.

• Результативность общения будет выше, если вы даете собственные оценки событиям, излагаете свои, а не чужие мысли, предлагаете оригинальные подходы к решению конкретных проблем.

— Общение и профилактика конфликтов

Отсюда правило: к важным урокам, выступлениям, разговорам необходимо готовиться заблаговременно

8. В условиях села темп жизни, конечно, спокойнее, чем в городе. Тем не менее, и на селе время сегодня ценится, и никто не любит тратить его попусту. «Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени», — писал К. Маркс.

• Важнейшее правило общения — цените не только свое, но и чужое время.

Урок нормирован по времени. Однако он может быть или насыщенным информацией, или вялотекущим. Если педсовет спланирован продолжительностью 1 час, а перед его началом выясняется, что выносимые на обсуждение проблемы можно решить за 15 минут, то следует закончить педсовет через 15 минут. Это и учителям будет полезно, и авторитет директора повысит.

Всегда говорите кратко и по существу. Не «тяните резину». Краткость, как известно, — сестра таланта.

9. Общение между людьми или группой людей, имеет свою цель. Порой эти цели осознанные, но бывает, что они не осознаются собеседниками. Общение может иметь четыре основные цели:

• проинформировать о чем-то собеседника;

• разъяснить что-либо слушателям;

• убедить в чем-то аудиторию;

• призвать людей к конкретному действию.

Типичной ошибкой, допускаемой в общении, является

несоответствие содержания разговора или выступления его цели. Если вы хотите, чтобы ученики пришли на воскресик, то нельзя строить общение с ними только в информационном ключе. Призыв выйти на воскресник могут услышать не все школьники, если не разъяснить необходимость этого мероприятия, не убедить в важности этой акции для всех и каждого. Призыв

выйти на воскресник должен быть эмоциональным — ведь только эмоции учителя вызывают ответные эмоции у учеников.

- Четко определяйте цели важных уроков, разговоров,

выступлений. Содержание общения должно максимально обеспечивать достижение цели, оно должно «работать» на цель.

10. Наверняка многие обратили внимание, что последние 10-15 лет на телевидении, да и в газетах практичес-

ки не встречаются такие понятия, как «честность», «порядочность», «правдивость», «трудолюбие». Зато широкое распространение получили словечки из воровского жаргона. Это отражает положение дел в нашем обществе. Одна¬ко Россия, как и любое государство в мире, держится не на мародерах-олигархах и продажных чиновниках, а на порядочных людях, людях труда и чести. Поэтому ученик, учитель, директор должны воспитывать в себе такие качества, как порядочность, честность, трудолюбие. Воровство, ложь и нежелание что-то делать, распространенные сейчас, не должны стать образцом поведения.

В этих условиях многое зависит от учителя, особенно сельского. Сохранить в себе и учениках порядочность, честность, трудолюбие — значит способствовать сохранению России. Сегодня хорошая работа учителя — залог возрождения страны. Важно формировать у учеников объективное, а не искаженное представление о положении дел в мире, стране, регионе, селе. Для этого необходимо научиться говорить правдиво.

Старайтесь быть максимально правдивыми. Если правду все же сказать никак нельзя, то, по крайней мере, не обманывайте — лучше уклонитесь от обсуждения.

Дети и подростки иногда не вполне понимают, но почти всегда чувствуют неправду. У порядочного, правдивого ученика, учителя, директора всегда меньше конфликтов с окружающими, чем у тех, кто данными качествами не обладает.

Еще одну опасную сторону неправды подметил великий русский писатель Н. Лесков. «Ложь вредна людям, а себе еще вреднее», — писал он.

2. Оптимальная манера общения

Результативность и неконфликтность общения определяется не только тем, что вы говорите, но и тем, как говорите. По мнению более 200 опрошенных учителей, манера общения влияет на эффективность диалога почти в такой

же степени, как и содержание. Поэтому ученику, учителю, директору важно следить за манерой общения. Рассмотрим рекомендации, полезные при общении.

1. Люди, как и государства, делятся на три категории. Одни стараются по возможности жить за счет других, получать больше, чем отдавать. Другие, наоборот, осознанно или вынужденно отдают больше, чем получают. Третьи стремятся поддерживать некоторый баланс между тем, что отдают, и тем, что получают. Общаясь с окружающими, нельзя относиться к собеседнику, классу или учительскому коллективу потребительски. Нужно не только помнить о своих проблемах и бедах, но и чувствовать чужую нужду, потребность, горе. Россия всегда была сильна коллективизмом. Это отличало ее от Запада, где естественным считается индивидуализм.

• На уроке, в разговоре, выступлении проявляйте искреннюю заинтересованность в собеседнике, его проблемах. Это способствует конструктивному общению, уменьшает вероятность конфликтов.

2. «Человек бесхитростный, но увлеченный страстью, может убедить скорее, чем красноречивый, но равнодушный»,— отмечал Ф.Ларошфуко. Равнодушный ученик, учитель, директор вряд ли быстро найдут общий язык. Поэтому говорить необходимо эмоционально, в меру, разумеется. Главной эмоцией в общении, по мнению Д. Карнеги, является убежденность. На наш взгляд, это справедливое утверждение.

• Говорить нужно убежденно. Если вы убеждены в правильности и справедливости того, что говорите, то ваша убежденность вызовет ответную убежденность.

3. Представьте ситуацию: старшеклассник заходит утром во двор школы и видит в разных углах двора две группы своих товарищей. У одних подавленные лица, опущенные плечи, поникшие головы. Они обсуждают какую-то тяжелую проблему. У других, стоящих недалеко от первой группы, — наоборот, веселое настроение. Вопрос: «К какой группе, скорее всего, подойдет старшеклассник?»

Исследования показывают, что обычный человек пред¬почитает общаться с веселыми, жизнерадостными людьми, чем с грустными и озабоченными. Поэтому в ходе об-

щения желательно хотя бы изредка улыбаться собеседнику. Улыбка выполняет позитивные функции.

Во-первых, улыбка показывает, что у вас в общем все в порядке.

Во-вторых, она говорит о том, что вы рады собеседнику.

В-третьих, как утверждает американский психолог У.Джеймс, даже вымученная улыбка улучшает настроение. Значит, если вы улыбнулись, то тем самым повысили себе настроение. В-четвертых, согласно закону эмоционального заражения, ваша улыбка собеседнику, классу вызывает ответные положительные эмоции.

4. На каждых выборах В.В. Жириновский набирает относительно больше голосов, чем некоторые кандидаты. За счет чего это происходит? Ведь то, что он говорит, далеко от реальности. Важно, как говорит В.В. Жириновский. А говорит он всегда напористо, энергично и частично не то, что говорят другие. Такой стиль общения оказывает внушающее воздействие на аудиторию. Это подметил и Д. Карнеги.

• Говорите и выступайте уверенно и энергично. Это усиливает ваше влияние на слушателей, заставляет верить, что вы способны выполнить то, что обещаете.

5. Любой урок, выступление, разговор обычно состоят из трех частей: вступления, основной части и заключения. Вступление и заключение по времени обычно в сумме занимают не более 10-15% общей длительности выступления. Однако многие из вас, обратившись к собственному опыту, согласятся с тем, что результативность общения зависит от характера вступления и заключения не на 10-15%, а гораздо больше. Отсюда рекомендация: если у вас

мало времени на подготовку к уроку, выступлению, то, прежде всего, необходимо продумать вступление и заключение. Если же достаточно времени на подготовку к уроку, то все равно вступление и заключение следует продумать более тщательно.

Основные задачи, решаемые в процессе выступления: заинтересовать слушающих, может быть даже им понравиться; оценить состояние аудитории; обозначить проблему общения, показать ее важность.

Завершая разговор целесообразно: сделать выводы, еще раз подчеркнуть главное; шуткой или другим способом

снять напряженность, если она возникла; решить кто и в какие сроки делает, и кто за что отвечает.

• Ответственные уроки, разговоры, выступления лучше проводить тогда, когда вы находитесь в хорошей физической форме. Если же устали, не выспались, перенервничали, больны, то важные разговоры целесообразно перенести на другое время.

6. Абсолютно всю информацию об окружающем мире человек получает через пять органов чувств: зрение, слух, обоняние, осязание, вкус. Однако, около 80% информации о ситуации человек получает посредством зрения.

• Если вы будете воздействовать на слушающих не только словом, но и используя другие органы чувств, прежде всего зрение, а также осязание и обоняние, то результативность общения может возрасти много кратно.

У младших, да и у старших школьников словесно-логическое мышление развито заметно слабее, чем у взрослых. Поэтому, общаясь с учениками,

следует использовать наглядные пособия, схемы, макеты. Все, что учащийся увидит, он поймет и запомнит гораздо лучше, чем просто на слух.

7. Образная, яркая фраза не только оживляет и украшает общение. Она делает его более результативным. Поэтому, готовясь к уроку, выступлению желательно найти, сконструировать две-три короткие, яркие характеристики-фразы. Ученик, учитель, директор должны постоянно работать над образностью, яркостью, точностью фразы. Если не хватает своего, можно воспользоваться мудрыми и афористичными фразами, принадлежащими другим. В этом нет ничего зазорного. В этом смысле может пригодиться вышедший в 2001 г. трехтомник «Великие мысли великих людей».

• 8. Во время ответственных уроков, выступлений, разговоров не следует отвлекаться, думать о постороннем. Необходимо все силы направить на то, чтобы максимально результативно организовать общение.

• 9. Последняя по списку, но первая по значимости рекомендация: только тот хорошо общается, кто пользуется авторитетом, и оказывает влияние на собеседников только тот, кто умеет хорошо слушать.

Глава 8

3.Как снизить конфликтогенность общения

Большинство конфликтов в школе начинается именно на уровне общения. Многие конфликты возникают из-за неудачно сказанного слова, обидного сравнения, несправедливой оценки. В то же время общение — основной инструмент профилактики и завершения конфликтов. Рассмотрим 10 практических рекомендаций, направленных на предупреждение конфликтов за счет компетентного общения.

1. Почти в любом рабочем коллективе по основным проблемам обычно существует несколько точек зрения: одна —директора, остальные — неправильные. Это, конечно, шутка. Но известно, что многие руководители без энтузиазма относятся к людям, имеющим другую точку зрения, да еще и отстаивающим ее. Вместе с тем, логика подсказывает, что редко бывают абсолютно совпадающие взгляды на какую-либо проблему. То, что учителя

могут иметь разное мнение по одной проблеме, совершенно естественно. У них разный возраст, пол, педагогический опыт, время проживания в данном городе или селе, состояние здоровья, ситуативное настроение, информированность, своеобразное мышление, семейное положение и т. д. У них все разное! Как же могут быть их мнения одинаковыми? Директора или учителя должно насторожить, если в руководимом ими коллективе все имеют одинаковую точку зрения на то или иное событие.

• Очень важно сформировать у себя привычку терпимо и даже с интересом относиться к мнению других людей, даже тогда, когда они противоположны вашему.

2. В первой главе говорилось, что, пока спорящие люди не испытывают по отношению друг к другу негативных эмоций, между ними нет конфликта. То есть ситуация может быть только предконфликтной. Отсюда — правило: всеми силами боритесь с негативными эмоциями по отношению к другим людям или хотя бы с их внешними проявлениями. Будьте доброжелательны и великодушны по отношению к ученикам и учителям. Они вам отплатят тем же.

— Общение и профилактика конфликтов—

3. Представим, что вам удалось выявить мнение всех односельчан о нынешнем главе сельской администрации. Наверняка в селе найдутся несколько человек, которые главу администрации искренне уважают. В то же время, скорее всего, есть люди, которые относятся к нему негативно. Каков же на самом деле ваш глава администрации? Действительно, у главы вашей сельской администрации есть как положительные, так и отрицательные качества.

Дело в том, что крайние оценки — «абсолютно хороший» или «абсолютно плохой» — редко соответствуют действительности. Поэтому они порой могут стать причиной конфликтной ситуации. Избегайте в общении крайних, жестких и категоричных оценок. Они часто ошибочны. Жесткость и категоричность легко провоцирует противостояние и неприятие ваших оценок партнером по общению.

4. Есть люди, которые чаще обращают внимание на недостатки окружающих и на то, что они не сделали, но вполне могли бы сделать. Другие стараются видеть в людях в первую очередь достоинства и замечать то, что им все же удалось сделать, несмотря на определенные трудности. Конечно, у второй категории людей конфликтов с окружающими гораздо меньше, чем у первой. К сожалению, большинство составляют люди первой категории.

• Общаясь с окружающими, старайтесь видеть и опираться на положительное в них. Оценивайте людей в большей степени по тому, что они сделали, а не по тому, что они не сделали. Эта рекомендация вдвойне важна для педагогов, поскольку принцип опоры на положительное в процессе обучения и воспитания школьников проверен веками.

5. Д. Карнеги настоятельно рекомендует не критиковать других людей, дабы не провоцировать конфликты. Однако можно ли жить и работать, никого не критикуя? Можно, если ты миллионер, как Д. Карнеги, и то не очень долго. В чем он прав, так это в том, что критика действительно является мощным источником конфликтов. Следующие рекомендации помогут тем, кто стремится избежать конфликтов как реакции на критику.

• Критика воспринимается более конструктивно, если компенсировать ее конфликтогенность искренней и заслуженной похвалой, предваряющей критику. У любого человека, тем более сельского жителя, всегда можно найти

что-то такое, за что можно, искренне похвалить. Если вы увидели и оценили в человеке положительное, то последующая критика воспринимается им менее конфликтно, чем в том случае, когда вы указываете только на недостатки.

6. Говорят, что у СП. Королева в кабинете висел плакат: «Не согласен — критикуй! Критикуешь — предлагай! Предлагаешь — действуй!» С точки зрения психологии вы¬дающийся советский конструктор сущность критики пони¬мал абсолютно правильно.

• Критика — не самоцель, а способ улучшения жизни и деятельности. Если критика не способствует совершенствованию людей и дела, то она не только бесполезна, но и вредна. Поэтому, критикуя, необходимо обязательно указывать на возможные пути исправления ошибок. Критиковать легко, хорошо сделать намеченное — гораздо сложнее. Лучший способ критики — самому молча исправить те ошибки, которые допустил критикуемый. Если вы не уверены, что сможете это сделать, — лучше не критиковать.

• 7. Данная рекомендация основана на материалах, рас¬смотренных в шестой главе. Суть ее такова: критиковать можно конкретные поступки и конкретные результаты деятельности человека, а не его личность и работу в целом. Поэтому давать негативную оценку человеку или его работе в целом — это значит почти наверняка натолкнуться на несогласие критикуемого. Следовательно, критика не достигла цели, а только спровоцировала конфликт.

• 8. Критикуя одного человека, не следует сравнивать его с другими, более лучшими. У того, кого критикуют, чаще всего возникает чувство неприятия и кри¬тика «лучшего». Тем самым вы провоцируете конфликт между теми, кого ставите в пример, и критикуемым.

Особенно важно это учитывать в школе, поскольку и ученики, и учителя довольно чувствительны к критике. Критиковать, как, кстати, и хвалить учеников, учителей, лучше не сравнивая никого персонально.

• 9. Существует два вида критики: критика других и критика самого себя. Какой же из них является основным? Конечно же самокритика. Прежде чем учить, воспитывать и критиковать других, необходимо самому стать лучше тех, кого вы наставляете. Если очевидно, что вы критично от-

носитесь к себе, то и ваша критика окружающих будет восприниматься менее конфликтно. При этом важно не забывать, что самокритика, как и критика, хороша в меру.

• 10. Однако напоминаем: не только вы можете критиковать окружающих, но и они могут позволить себе удовольствие покритиковать вас. В ваших же интересах, разумеется. Как относиться к людям, которые вас критикуют?

Давно сказано: «Противник, вскрывающий ваши ошибки, полезнее друга, который их не видит». Заметим: не приятнее, а именно полезнее. От критики, как и от холодного душа, трудно получить удовольствие. Однако польза ее несомненна. Люди, которые вас критикуют, менее опасны льстецов, которые всегда хвалят. «Ухо наше для лести — широко от¬крытая дверь, для правды же — игольное ушко», — отмечал Б. Паскаль.

В критике всегда можно найти рациональное зерно. По¬тому очень важно научиться использовать потенциал критики и критикующего в интересах совершенствования дела и самого себя. Для этого необходимо выработать психологическую устойчивость к критике, реагировать на нее не эмоционально, а рационально.

4. Психология конструктивной дискуссии и спора

Дискуссия и спор являются распространенным способом общения, решения проблем как в ученических, так и в учительских коллективах школ.

Дискуссия — это высказывание мнений по обсуждаемой проблеме, в процессе которой нередко рождается решение, устраивающее большинство.

Спор предполагает столкновение, борьбу мнений, стремление участников доказать преимущество именно своих взглядов. Дискуссия и спор нередко могут спровоцировать предконфликтную, а то и конфликтную ситуацию. Поэтому умение конструктивно организовать дискуссию и спор

является весьма полезным качеством при профилактике конфликтов в общеобразовательной школе.

Ученику, учителю, директору следует помнить 10 советов, помогающих конструктивному ходу дискуссии или спора.

1. Удивительно, но многие дискуссии и споры ведутся в ситуациях, когда спорящие не имеют ясного представления ни о предмете спора, ни о том, чего они хотят в результате добиться. «Самое трудное в споре — не столько защищать свою точку зрения, сколько иметь о ней четкое представление», — отмечал А. Моруа.

Поэтому, прежде чем начинать спор, нужно задать себе два вопроса и, самое главное, попытаться ответить на них. Вопрос первый: «А из-за чего, собственно, я буду вступать в спор? В чем проблема спора?» Например, начинать принципиальный спор с учительницей по поводу того, сдержит ли правительство обещание платить вовремя зарплату учи¬телям, я бы не советовал. Вопрос второй: «Чего я хочу до¬биться в споре?» Если проблема спора может быть решена в принципе, но вы оцениваете свои шансы на успех как очень низкие, то и не стоит начинать спор.

Прежде чем начинать спор, нужно определить его предмет, возможность решить проблему в результате спора, вашу цель в споре и вероятность ее достижения.

2. Очень часто разные люди одними и теми же словами обозначают разные явления. Прежде чем спорить, необходимо выяснить понимание каждой из сторон сущности и содержания основных понятий, характеризующих проблему спора. Если не определиться в понятиях, то спор может продолжаться бесконечно.

3. Заметно повышает конструктивность спора и уменьшает риск возникновения конфликтов четкое определение «пунктов разногласий» с оппонентом. Пока вы спорите обо всем, вероятность выработки согласованного мнения невелика. Обычно у оппонентов бывают разные позиции не по всем и даже не по большинству аспектов проблемы, а только

по некоторым из них. Важно уметь установить те моменты, по которым оппонент согласен с вами, а также определить конкретно те несколько пунктов, по которым есть разногласия.

4. Задача дискуссии — не только высказаться, но и убедить оппонента в правильности своей точки зрения. Конеч-

ная цель спора — произвести изменения в точке зрения оппонента. Очевидно, чем лучше вы знаете индивидуальные особенности оппонента, тем правильнее определяете стратегию спора, тем более он конструктивен и менее конфликтен. Что же важно знать об оппоненте, чтобы дискуссия стала более продуктивной? Перечислим.

Личностные качества оппонента: его порядочность, самооценку, направленность, особенности характера, темперамента и др.

Уровень профессиональной подготовки в проблемной области спора. Если директор школы спорит о плане ее ра¬боты на учебный год с начальником районного управления образования, который до этого 17 лет был директором школы, — это один спор. Если начальник работает в системе образования второй год, а до этого последовательно возглавлял в районе сахарный завод, животноводство и почту, то это совсем другой спор и по содержанию, и по форме. Хотя объект спора один и тот же.

Жизненный опыт оппонента. Спор по одной и той же проблеме с семиклассником, десятиклассником и оппонентом, которому за 30 лет, не может быть одинаковым. Разный жизненный опыт требует разной аргументации в споре.

Пол оппонента тоже сказывается на характере спора. Дискуссия с девочкой, девушкой, женщиной отличается от спора с мальчиком, юношей, мужчиной. Нужно учитывать различия в стиле мышления, эмоциональной реакции, мировосприятии в целом женщин и мужчин.

5. Когда тетерев исполняет свою песню — токует, то абсолютно ничего не слышит. Этим пользуются охотники. Они приближаются к тетереву на расстояние надежного выстрела именно во время токования. О тетереве

рассказано для тех, кто в процессе дискуссии, спора, кроме себя, никого и ничего не слышит.

Чтобы убедить оппонента, необходимо, во-первых, оценить его позицию, выявить в ней не только слабые, ошибочные, но и сильные, правильные стороны. Во-вторых, желательно установить и по возможности понять мотивы его поведения. Нужно определить, почему оппонент пошел на спор и чего хочет добиться. Тогда дискуссия, спор будут идти более продуктивно и менее конфликтно.

В споре важно постоянно оценивать позицию оппонента, выслушивать его и постараться понять аргументы.

6. Спор становится конструктивным, если оппоненты четко аргументируют свою позицию. Желательно не просто показать преимущество вашей позиции, а привести в доказательство факты, примеры, другие объективные до¬воды. Необходимо также обращать внимание не только на основные проблемы спора, но и на их детали. Детали, частности порой могут многое определить в споре.

7. Эта рекомендация отчасти связана с предыдущей. Закономерности правильного мышления, а следовательно, и общения изучает наука логика. Поэтому, чем более полно и грамотно вы соблюдаете в споре законы логики, тем конструктивнее дискуссия. Учителю, директору важно уметь отличать факты от мнений о фактах, доказанные и проверенные практикой знания от гипотетических.

8. Чем жестче вы заявляете свою позицию в споре, чем меньшее пространство для возможного маневра оставляете оппоненту, тем больше вероятность обострения спора, возрастания его конфликтного потенциала. Свою позицию лучше излагать в виде рассуждений, подавать ее не как единственно правильную, а как один из возможных вариантов.

Желательно не выкладывать все ваши сильные аргументы сразу, а оставлять несколько ударных доводов на тот случай, если спор затянется. Одним словом, важным условием достижения успеха в споре является наличие выдержки.

9. Фундаментальный принцип конструктивного ведения спора — уважительное отношение к оппоненту. Не обладая полной информацией о том, что известно оппоненту по проблеме спора, постарайтесь несколькими вопросами-тестами выяснить это. А у американских конфликтологов Р. Фишера и У. Юри, как всегда свои рекомендации.

Во-первых, необходимо отделять проблему спора от людей. Представьте, что оппонента с его индивидуальными особенностями нет. Но ведь проблема, которую он поднял, осталась. В чем ее суть? Ответив на этот вопрос, вы усилите конструктивность спора.

Во-вторых, важно не расширят круг обсуждаемых проблем в процессе спора. Задача дискуссии — минимизиро-

вать количество спорных моментов, хотя обычно происходит наоборот.

В-третьих, категорически не рекомендуется переносить оценку позиции оппонента на оценку его личности. Это типичная ошибка, допускаемая директором в споре с учителем, а также учителем в споре с учеником.

10. Дискуссия, спор неизбежно вызывают у оппонентов повышенное эмоциональное состояние. Без эмоций трудно убедить партнера по общению в вашей правоте. Эмоции помогают найти истину. Однако эмоций должно быть в меру.

Если оппонентам удается сохранить спокойствие в процессе спора, он развивается более продуктивно и не оказывает негативного влияния на взаимоотношения спорящих. Важно, чтобы в дискуссии, споре рациональный компонент всегда доминировал над эмоциональным. Излишние эмоции представляют собой главную опасность конструктивному развитию спора. Они же часто приводят и конфликтам. Еще Платон говорил: «Выдержка — неодолимая сила истинного убеждения».

Таким образом, общение играет важнейшую роль в жизни ученика, учителя, директора. Ошибки, допускаемые в общении, могут быть как основной причиной возникновения конфликтов в школьных коллективах, так и стимулятором обострения отношений, которое происходит по другим причинам. С другой стороны, именно общение является основным

инструментом профилактики и конструктивного разрешения большинства конфликтов в общеобразовательной школе.

Грамотному общению можно научиться в любом возрасте. Рассмотренные выше рекомендации безусловно помогут ученику, учителю, директору значительно улучшить уровень общения с окружающими. Но следует подчеркнуть, что все зависит от самого человека. Главное — постоянно работать над собой.

Заключение

Проблема повышения качества работы общеобразовательной школы в современной России достаточно остра. Об этом свидетельствует и внимание, уделяемое Президентом, правительством, другими органами управления ре¬форме системы образования в стране. Совершенствование деятельности школы во многом зависит от решений, принимаемых на федеральном и региональном уровнях. Однако центральным звеном, в котором решается судьба любых реформ, все же является сама школа, учительский коллектив, учитель. В условиях ограниченности ресурсов очень важно найти такие резервы улучшения работы школы, которые требовали бы минимальных финансовых затрат, не усложняли труд учителей и руководства школ. Особенно это касается сельских школ, хорошая работа которых последние годы в основном обеспечивается благодаря самоотверженному труду учителей, дальновидной политике директоров и глав сельской администрации.

Материал, изложенный в данной книге, поможет педагогическому коллективу школы решить важную проблему профилактики конфликтов во взаимоотношениях ученик -учитель-администрация. В работе представлены самые современные взгляды на сущность, виды и причины конфликтов, дан краткий обзор эволюционно-междисциплинарной теории последних. В учебно-методическом пособии раскрываются особенности и типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах. Модульный социотест, подробно описанный в тексте, дает возможность своевременно выявлять все конфликты, возникающие в классных и педагогических коллективах. С его помощью можно комплексно оценивать взаимоотношения, деловые и другие качества, индивидуально-психологические особенности всех субъектов педагогического процесса в общеобразовательной школе. Создание на базе модульного социотеста

системы социально-психологической диагностики положения дел в классных и учительском коллективах поможет директору и учителю повысить качество обучения и воспитания. Ученикам результаты регулярно¬го (1-4 раза в год) тестирования дадут возможность улуч-

шить взаимоотношения со сверстниками, сформировать адекватную самооценку, за счет эффекта соревнования повысить качество учебы и дисциплины.

Большой практический интерес, главным образом для учителя и директора, представляют рекомендации, раскрывающие психологию неконфликтной оценки ученика или педагога. Жизнь школьного учителя сегодня полна трудностей и часто вызывает стресс. Он же способствует возникновению конфликтов не только в школе, но и в семье. Изучив материал, представленный в главе 7, педагог научится противостоять стрессовым ситуациям. Усвоив предлагаемые рекомендации, он, находясь в тех же материальных условиях, сможет более успешно управлять собой и находить правильный стиль в отношениях с окружающими и в решении непростых проблем, которых так много в современной школе.

Разумеется, в книге нет единых рецептов решения всех проблем, связанных с профилактикой конфликтов в коллективах школ. Проблем слишком много, а объем работы ограничен. Вместе с тем автор надеется, что на основе данного пособия заинтересованный учитель, директор, сможет без больших усилий научиться комплексно оценивать взаимоотношения и выявлять конфликты в коллективе учеников или учителей. Вторая большая и важная практическая проблема, которая может быть решена с помощью предлагаемого пособия, — профилактика стресса, повышение качества жизни учителя, старшеклассника за счет работы над собой, расширения границ мировосприятия. Главное — использовать полученные после прочтения этой работы знания на практике! Необходимо сразу ре¬шить, что вы можете улучшить в работе и жизни, используя полученную информацию. Ради этого собственно и на¬писана данная книга. Совершенствование грамотнее всего начинать с себя, с изменения своего взгляда на мир, отношения к окружающим, с улучшения собственной деятельности и поведения.

Автор с благодарностью примет все отзывы, пожелания, критические замечания относительно этого учебно-методического пособия. Он особенно

надеется на то, что педагоги поделятся с ним опытом практического использования тех рекомендаций, которые даны в книге.

Приложение 1

Методика оценки особенностей учеников,

их взаимоотношений в классе

МОДУЛЬНЫЙ СОЦИОТЕСТ АНЦУПОВА

ВАРИАНТ для УЧЕНИКОВ

С целью изучения взаимоотношений просим вас оценить своих одноклассников. Оценка дается по шкале от +5 до —5 или от 0 до 10. При оценивании можно использовать любой балл, например: +7;+4;+2; 0;-1;-3 и др.

1. Оцените ваше отношение к каждому ученику (ученице) вашего класса по шкале от +5 до -5, где:

+5 — отношение в высшей степени положительное; 0 — отношение нейтральное; -5 — отношение в высшей степени отрицательное; т.о. — трудно оценить.

2. Оцените, как к вам, на ваш взгляд, относится каждый ученик (ученица) вашего класса по шкале от +5 до —5, где:

+5 — отношение в высшей степени положительное; 0 — отношение нейтральное; -5 — отношение в высшей степени отрицательное; т.о. — трудно оценить.

3. Оцените качество учебы каждого ученика (ученицы) вашего класса, где:

10 — умница, блестяще разбирается в учебных предметах, обладает обширными знаниями по большинству дисциплин, лучший ученик (ученица) в классе, один из лучших в школе; 5 — качество учебы у него (нее) среднее; 0 — самый слабый ученик (ученица) из всех, кого я знаю, худший ученик в классе, один из худших в школе; т.о. — трудно оценить.

4. Оцените поведение в школе каждого ученика (ученицы) ваюго класса по шкале от 0 до 10, где:

10 — отлично соответствует всем требованиям к поведению ученика (ученицы) на уроках, переменах, в школе и на ее территории; 5 — поведение в школе среднее; 0 — не выполняет никаких требований, заслуживает отчисления из школы из-за плохого поведения; т.о. — трудно оценить.

5. Оцените нравственные качества каждого ученика (ученицы) вашего класса по шкале от 0 до 10, где:

10 — человек исключительно порядочный, честный, никогда не подведет, всегда готов помочь; 5 — нравственные качества не имеют ярко выраженной положительной или отрицательной окраски; 0 — человек исключительно непорядочный, нечестный, может под¬вести, бескорыстно никогда не поможет; т.о. — трудно оценить.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ПОМОЩЬ!

БЛАНК ОЦЕНКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Выделите выбранный вами вариант работы с бланком:

а) работаю по списку, моя фамилия в списке под № ;

б) работаю по списку, но не подписываюсь.

Себе выставьте оценки, близкие к нейтральным.

Список учащихся	
№	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

1. Мое отношение												
№	**-5**	**-4**	**-3**	**-2**	**-1**	**0**	**+1**	**+2**	**+3**	**+4**	**+5**	**т.о**
1												
"2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

— Приложения

2. Отношение ко мне													**3. Качество учебы**											
№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	т.о.	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	то.
1													1												
2													2												
3													3												
4													4												
5													5												
6													6												
7													7												
8													8												
9													9												
10													10												
11													11												
12													12												
13													13												

14													14											
15													15											
16													16											
17													17											
18													18											
19													19											
20													20											
4. Поведение в школе													**5. Нравственные качества**											
№'	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	44	+5	т.о.	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	т.о.
1													1											
2													2											
3													3											
4													4											
5													5											
6													6											
7													7											
8													8											
9													9											
10													10											
11													11											
12													12											
13													13											
14													14											
15													15											
16													16											
17													17											
18													18											
19													19											

20												20											

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА РАБОТУ

190

Приложение 2

Методика оценки особенностей учителей, их взаимоотношений в коллективе

МОДУЛЬНЫЙ СОЦИОТЕСТ АНЦУПОВА

ВАРИАНТ для УЧИТЕЛЕЙ

С целью изучения взаимоотношений просим вас оценить своих коллег.

Оценка дается по шкале от +5 до -5 или от 0 до 10.

При оценивании можно использовать любой балл, например:

+7;+4;+2; 0;-1;-3 и др.

1. Оцените ваше отношение к каждому вашему коллеге по шкале от +5 до —5, где:

+5 — отношусь в высшей степени положительно; 0 — отношусь нейтрально; -5 — отношусь в высшей степени отрицательно; т.о. — трудно оценить.

2. Оцените, как к вам, на ваш взгляд, относится каждый ваш

коллега по шкале от +5 до —5, где:

+5 — относится в высшей степени положительно; 0 — относится нейтрально; -5 — относится в высшей степени отрицательно; т.о. — трудно оценить.

3. Оцените профессиональные знания каждого члена вашего

коллектива,где:

10 — обладает отличными профессиональными знаниями, бле¬стяще владеет предметом, который преподает; 5 — обладает сред¬ним уровнем профессиональных знаний; 0 — совсем не знает пред¬мет, который преподает; т.о. — трудно оценить.

4. Оцените качество выполнения должностных обязанностей каждым членом вашего коллектива, где:

10 — практически идеально выполняет все свои должностные обязанности; 5 — качество выполнения должностных обязанностей среднее; 0 — польза и ущерб, приносимые ею в целом примерно одинаковы; т.о. — трудно оценить.

5. Сравните важность для каждого члена вашего коллектива интересов дела (школы) и личных интересов, где:

10 — если личные интересы сталкиваются с интересами дела (школы), то он (она) всегда пожертвует личным в пользу дела, поскольку любит свою работу; 5 — личные интересы и интересы

дела (школы) имеют для него (нее) примерно одинаковую важность; 0 — если личные интересы сталкиваются с интересами дела (школы), то он (она) всегда пожертвует интересами дела в пользу личных интересов, поскольку не любит свою работу; т.о. — трудно оценить

.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ПОМОЩЬ!

БЛАНК ОЦЕНКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Выделите выбранный вами вариант работы с бланком:

а) работаю по списку, моя фамилия в списке под №

б) работаю по списку, но не подписываюсь.

в) список не соблюдаю, фамилию не подписываю.

Себе выставьте оценки, близкие к нейтральным.

Список учителей	**1. Мое отношение**

№	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	

№	-5	-1	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	4	+5	*m.o*
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												

14		**14**		t						c					
15		**15**													
16		**16**													
17		**17**													
18_,		**18**													
19		**19**													
20		**20**													

192

3. Профессиональные знания												
№	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	***ха.***
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												

20												

2. Отношение ко мне

№	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	4	+5	т.о
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

4. Качество выполнения должностных обязанностей

№	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	*т.о*
1												
2												

3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

5. Интересы организации — личные интересы

№	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**ха**
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА РАБОТУ!

— Приложения

Приложение 3

ПАМЯТКА УЧИТЕЛЮ

по профилактике конфликтов

1. Помните, что конфликты гораздо легче предупредить, чем завершить. Чем острее и длительнее конфликт, тем труднее его закончить. Учитесь защищать свои законные интересы без конфликтов.

2. Никогда не превращайте учеников в инструмент борьбы с администрацией школы, другими учителями, родителями школьников. Таким способом вы и своих целей не добьетесь, и мнение о себе коллег и учеников испортите.

3. Постоянно учитесь контролировать свои негативные эмоции. В процессе общения такие эмоции выполняют отрицательные функции:

- оказывают разрушающее влияние на здоровье того, кто злится;
- ухудшают качество мышления;

- снижают объективность оценки окружающих;
- по закону эмоционального заражения вызывают ответную не¬приязнь у партнера по общению.

4. Никогда не выясняйте отношения с администрацией школы, коллегами и родителями школьников в присутствии учеников.

5. Не стремитесь радикально, быстро, «лобовыми» методами переделывать учеников: Перевоспитание и воспитание школьника — процесс длительный, требующий от учителя терпения, ума, такта и осторожности.

6. Оценивая результаты учебы и поведение школьника, всегда сначала обращайте внимание на то, что ему удалось сделать и чего достичь. Только после этого уместно и менее конфликтно сказать о недостатках ученика. Опора на положительное в обучении и воспитании учащихся, во-первых, позволяет повысить эффективность работы учителя, во-вторых, способствует профилактике конфликтов между педагогом и школьниками.

7. Никогда на своих уроках не давайте негативных оценок деятельности и личности других учителей, администрации школы, родителей.

8. Помните, что хорошие взаимоотношения с окружающими представляют собой не только самостоятельную, но и большую общественную ценность. Говорят, что хороший человек — не профессия. Это верно. Однако, если учитель-профессионал конфликтен, такой недостаток вполне сопоставим с достоинством, связанным с хорошим знанием предмета.

9. Постоянно учитесь без каких-либо условий любить или, по крайней мере, уважать всех, начиная с себя. Детей в школе любить или уважать все же гораздо легче, чем взрослых людей. Ведь дети успели принести намного меньше ущерба окружающим и обществу по сравнению со взрослыми.

10. По своему социально-психологическому статусу вы всегда выше любого ученика. Однако не стоит злоупотреблять своим учительским авторитетом. Лучше старайтесь поддерживать авторитет, повышая качество преподавания и создавая высоконравственную атмосферу в классе.

11. Во все времена у всех народов сложно было жить без чувства юмора. Смех способен предотвратить многие конфликты. В со¬временной России, тем более в общеобразовательной школе, без чувства юмора вообще прожить невозможно. Учитель без чувства юмора ограничено профессионально пригоден.

12. Расширяйте пространственные границы своего мировосприятия. Живите не только в доме, на приусадебном участке, в школе, но и в Солнечной системе. Изучите учебник по астрономии. И жизнь станет гораздо интереснее, и конфликтов будет намного меньше.

13. Расширяйте временные границы мировосприятия. Изучайте не только историю жизни своих предков, но и историю родной деревни, России, человечества, развития жизни на Земле. Все проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, уже много раз были у других людей. Они как-то с этими трудностями справились. Значит, справитесь и вы. Жизнь коротка. Тратить ее на конфликты не очень-то умно. *

14. Расширяйте вероятностные границы мировосприятия. Прогнозируйте развитие всех значимых событий. Чем точнее прогноз, тем легче жить. Всегда прогнозируйте наилучший, наихудший и наиболее вероятный варианты развития событий.

15. Расширяйте содержательные границы мировосприятия. Стремитесь понять движущие силы событий. В любом возрасте необходимо расширять кругозор, развивать ум. Помните: чем больше знаешь, тем крепче спишь.

— Приложения

Приложение 4

ПАМЯТКА

ДИРЕКТОРУ ШКОЛЫ

по профилактике конфликтов

1. Помните, конфликты в учительском или ученическом коллективе — обычное явление. Относиться к ним нужно соответственно, т. е. спокойно. Однако, конфликты оказывают негативное влияние на здоровье конфликтующих, качество их работы, взаимоотношения, ухудшают

социально-психологический климат в школьном коллективе. Поэтому, чем меньше в школе конфликтов, тем лучше.

2. Предупредить конфликты гораздо легче, чем завершить. Стратегия профилактики конфликтов заключается в умении разрешать естественные противоречия, постоянно возникающие в процессе взаимодействия учителей и школьников, неконфликтными способами: путем сотрудничества, компромисса, уступок.

3. Внутренне согласиться с утверждением: когда два человека конфликтуют, то неправ тот из них, кто умнее. Если человек считает себя опытным и умным, он должен уметь защитить свои интересы и интересы дела, не доводя ситуацию до конфликта, не наживая врага в лице своего оппонента. Поэтому в конфликте ученика с учителем, как правило, неправ учитель. В конфликте учитель — директор обычно неправ директор.

4. Во всех предконфликтных и конфликтных ситуациях директор должен видеть и отстаивать прежде всего интересы дела. Чем меньше в конфликте затронута личностная сфера оппонентов, тем легче его завершить. Конфликты между учителями лучше разрешать на начальной стадии их развития. Чем длительнее конфликт, тем в большей степени он носит не деловой — чаще конструктивный, — а личностный — чаще деструктивный характер.

5. Принимая решение, всегда следует помнить, чьи интересы оно затрагивает, и прогнозировать будущую реакцию. По возможности обсуждать принимаемое решение с исполнителями и теми, кого оно затронет. Если директор заблаговременно информирует учителей о задачах, которые они будут выполнять, — тем меньше у него конфликтов с ними.

6. Директору необходимо уметь минимизировать свои негативные эмоции, возникающие при взаимодействии с окружающими. Важно также максимально уменьшить влияние негативных эмоций на решения и действия конфликтующих учителей или школьников. Чем более рациональный, а не эмоциональный характер

носит конфликт, тем он конструктивнее, тем легче его регулировать.

7. Учитывайте, что способности учеников и учителей к раз¬личным видам деятельности различны. Старайтесь не требовать от подчиненных отличного выполнения того, к чему они неспособны. Задача директора — сформировать каждой учительнице такой круг обязанностей, к выполнению которых она готова. При такой стратегии и школа будет работать лучше, и конфликтов станет меньше.

8. Оценивая работу и личность учителей, старайтесь замечать в первую очередь хорошее, а только затем — недостатки. Оценивайте подчиненных прежде всего по тому, что они сделали, а не только по тому, что они не сделали, а могли бы сделать.

9. Будьте терпимы к инакомыслию учителей и учеников. По¬мните, что практически по любому вопросу у разных людей взгляды отличаются. Люди-то разные! Эти отличия естественны и нормальны. Они не должны становиться причиной конфликтов. Терпимость к инакомыслию и критике укрепит ваш авторитет и уменьшит число конфликтов.

10. При учениках никаких замечаний и выговоров учителям не делать, нотаций не читать. Учителей можно критиковать только в кабинете директора или учительской. И то лучше без свидетелей.

11. Отношения с учителем или учеником можно испортить за несколько минут. На восстановление же их могут понадобиться годы. Хороший социально-психологический климат в классах и педагогическом коллективе общеобразовательной школы представляют самостоятельную ценность. Состояние социально-психологического климата в школе, прежде всего в учительском коллективе, — важный критерий качества работы директора.

12. Помните, что сегодняшние ученики завтра станут главой сельской администрации, заведующим гаражом или главврачом больницы. Директором школы после вас станет одна из сегодняшних учительниц. Придет время, и вы будете зависеть от своих бывших учеников так же, как они сейчас зависят от вас. Во взаимоотношениях с окружающими умейте видеть не только сегодняшний день, но и дальнюю перспективу. Конфликт часто опасен именно своими «отсроченными» последствиями.

13. Конфликт — это «айсберг», у которого видимая часть обычно не является главной. Умейте определить скрытое содержание конфликта, выявить, где интересы школьников или учителей сталкиваются. Регулируя

свои конфликты и конфликты у подчиненных, разрешайте основное, часто скрытое противоречие, вызвавшее борьбу, а не ограничивайтесь устранением внешних поводов конфликта.

14. После прочтения этой книги постарайтесь создать в школе систему оценки взаимоотношений и профилактики конфликтов

на основе модульного социотеста. Она эффективна, проста, требует малых затрат времени. Эта система поможет не только выявить все конфликты в школьных коллективах, но и заметно повысить качество воспитательного процесса, сделает руководство школой более результативным и интересным. От внедрения системы выиграют все: ученики, учителя, но больше всех — директор (см. главу 4, приложения 1, 2).

15. В начале, середине и конце рабочего дня необходимо напоминать себе, что «начальник существует только для того, чтобы решать проблемы подчиненных» (С. Съедин).

Приложение 5

ПАМЯТКА РАБОТНИКУ ШКОЛЫ

как избавиться от любого стресса

1. Окружающий мир это зеркало, в котором каждый человек видит свое отражение.* Поэтому основные причины стресса нужно искать в себе, а не во внешних обстоятельствах.

2. Стресс — часто следствие информационной перегруженности психики. Уменьшение количества и ответственности принимаемых решений, сокращение сфер жизнедеятельности, в которых мы проявляем активность, неизбежно приводит к снижению ин¬формационного стресса.

3. На дистанции жизни основным должно быть соревнование с самим собой, а не с окружающими. Смысл жизни человека и человечества в альтруистическом самосовершенствовании.

4. Уменьшение уровня притязаний неизбежно снижает вероятность возникновения стресса и наоборот. Периодически вспоминать о том, что без многого из того, чего я добиваюсь, вполне можно жить. Жить нужно по способностям и средствам. Однако, чем ниже уровень притязаний, тем меньше у меня стимулов к саморазвитию.

5. Научиться без каких-либо условий понимать, а лучше уважать или любить всех, начиная с себя.*

6. Если я не могу изменить трудную для меня ситуацию, то для предупреждения стресса необходимо изменить мое отношение к ней.

7. На Земле сейчас живут сотни миллионов людей, которые по¬пав в мое нынешнее положение посчитали бы себя на вершине счастья. Надо всегда помнить об этом.

8. Чем выше степень моей ответственности за те проблемы и трудности, которые у меня возникают, тем чаше я могу попадать в стресс и наоборот. Все будет так, как надо, даже если будет по-другому.* Однако, чем ниже степень моей ответственности, тем меньше на меня могут положиться окружающие.

9. Необходимо уменьшать свою зависимость от внешних оценок. Жить по-совести — значит реже попадать в стресс.

10. Свою жизнь нужно оценивать не по тому, чего у нас нет, а по тому, что у нас есть.

11. Сама по себе жизнь в целом ни хороша, ни плоха. Она объективна. Хорошей или плохой нашу жизнь во многом делает наше восприятие ее. Жизнь такова, какова она есть. Если хочешь быть счастливым — будь им.

12. Приятно надеяться на лучшее. Однако, всегда необходимо прогнозировать не только лучший, но и худший вариант развития

событий. Желательно психологически и даже материально быть готовым к худшему. Чем больше готов, тем меньше стресс.

13. Трудно переоценить роль здорового чувства юмора в профилактике стресса. Люди, обладающие чувством юмора, живут в среднем на 5 лет дольше, чем те, кто лишен этого чувства.

14. Не слишком увязать в воспоминаниях о прошлом. Его уже нет и в нем ничего не изменишь. Не погружаться слишком в мечты о будущем. Его еще нет. Надо научиться получать максимальное удовольствие от жизни здесь и сейчас.

15. Постоянно расширяйте пространственные границы того мира, в котором вы живете и ощущаете себя. Живите не в квартире или на рабочем месте, а в Солнечной системе. В ее масштабах все наши проблемы вызывают не стресс, а любопытство.

16. Расширяйте временные границы своего мировосприятия. Знайте историю своего рода, России, человечества, развития жизни на Земле, Галактики. Абсолютно все трудности, которые у нас возникают, уже были миллионы раз у людей, живших ранее. Они их как-то преодолели. Значит преодолеем и мы!

17. Мир вероятностен и в нем все может произойти. Расширяйте вероятностные границы мировосприятия. Чем шире они у человека, чем больше он видел, знает, допускает, тем реже он попадает в стресс, так как оказывается готов к любому варианту развития событий.

18. Расширяйте содержательные границы мировосприятия. Чем глубже человек понимает, что происходит с ним, его семьей, страной, человечеством, тем реже он испытывает серьезный стресс.

19. Эволюция за 15 млрд лет «отшлифовала» Мир до зеркального блеска. Мир совершенен и поэтому прекрасен. Учитесь видеть это совершенство и красоту, а также радоваться им.

20. Главные причины моих неудач во мне. Но себе-то я могу многое простить. В целом ведь я — хороший и делал все, что мог

21. «Есть упоение в бою...» Испытания, которые нам посылает судьба, могут вызвать стресс. Но они могут быть и мощным источником нашего саморазвития, обогащения жизненного опыта, радости трудной победы. Нужно научиться использовать конструктивное начало в любой проблеме, с которой мы сталкиваемся. «Блажен, кто посетил сей мир в его минуты роковые...» *

22. Укрепление физического здоровья — важнейшее условие профилактики любого стресса. В здоровом теле — здоровый стресс.

Запасная рекомендация.

Если эти 22 рекомендации не устранили мой стресс и не облегчи¬ли мне жизнь то скорее всего она действительно тяжела. Но все мои беды и печали носят временный характер. Все они пройдут.

* В этих рекомендациях использованы идеи, высказанные К. Кейсом, В. Федотовым, С. Кара-Мурзой, К. Прутковым, А. Пушкиным, Ф.Тютчевым.

Приложение 6

Определение стиля своего поведения

в предконфликтных

и конфликтных ситуациях

На основе теста К. Томаса (тест адаптирован Н.В. Гришиной)

Внимательно прочитайте каждое из двойных высказываний. Вспомните, как вы обычно ведете себя в спорных и конфликтных ситуациях. Выберите тот вариант высказываний — а) или б), который в большей степени соответствует тому, как вы обычно действуете в подобных ситуациях. Если выбор затруднен, уточните содержание вариантов высказываний у проводящего тестирование. Свой выбор по каждому из двойных высказываний записывайте на чистом листе бумаги, например: 1, б); 2, а).

1 (а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя

ответственность за решение спорного вопроса.

(б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2 (а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

(б) Я стараюсь уладить спорный вопрос с учетом всех интере¬сов другого человека и моих собственных.

3 (а) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.

(б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4 (а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

(б) Я стараюсь не задеть чувство другого человека.

5 (а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти

поддержку у другого.

(б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напря¬женности.

6 (а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

(б) Я стараюсь добиться своего.

7 (а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со

временем решить его окончательно.

(б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться главного.

8 (а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

(б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9 (а) Я думаю, что не всегда нужно волноваться из-за каких-то

возникающих разногласий.

(б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10 (а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

(б) Я стараюсь найти компромиссное решение.

11 (а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

(б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12 (а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может

вызвать споры.

(б)Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13 (а) Я предлагаю среднюю позицию.

(б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14 (а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его

взглядах.

(б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15 (а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

(б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать

напряжения.

16 (а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

(б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17 (а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

(б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 (а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

(б) Я дам ему возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19 (а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все

затронутые интересы и вопросы.

(б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20 (а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

(б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21 (а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.

(б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 (а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине

между моей и позицией другого человека.

(б) Я отстаиваю свою позицию.

23 (а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания

каждого из нас.

(б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя

ответственность за решение спорного вопроса.

24 (а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь

идти ему навстречу.

(б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс. ,

25 (а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

(б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргу¬ментам другого.

26 (а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.

(б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого

из нас.

27 (а) Зачастую я стремлюсь избежать споров.

(б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 (а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

(б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29 (а) Я предлагаю среднюю позицию.

(б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30 (а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

(б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совмес¬тно могли добиться успеха.

203

Приложения

КЛЮЧ К тесту К. Томаса

Приложения

Ключ к тесту К. Томаса

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6 .	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		

14	**б**	**а**			
15				**б**	**а**
16	**б**				**а**
17	**а**			**б**	
18			**б**		**а**
19		**а**		**б**	
20		**а**	**б**		
21		**б**			**а**
22	**б**		**а**		
23		**а**		**б**	
24			**б**		**а**
25	**а •**				**б**
26		**б**	**а**		
27				**а**	**б**
28	**а**	**б**			
29			**а**	**б**	
30		**б**			**а**
Баллы					
S					
%					
В среднем		**-**			

204

Список литературы

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учеб. для вузов. — М., 1999.

Анцупов АМ., Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. — М., 1996.

Анцупов А.Я., Прошанов С.Л. Конфликтология: междисциплинарный подход, обзор диссертационных исследований. —М., 1997.

Баныкина СВ. Конфликтологическая компетентность педагога. — Астрахань, 1997.

Вердников В.А. Эволюция и прогресс. —Новосибирск, 1991.

Бочарова В.Г. Педагогика социальной работы. — М., 1995.

Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб., 2000.

Гурьянова М.П. Сельская школа и общество // Сборник научно-ме¬тодических материалов. — М., 2000.

Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. — М., 1995.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. — М., 1999.

Педагогический конфликт: теория и технология / Общ. ред. А.С. Гусевой. — М., 1997.

Плюснин Ю. Проблема биосоциальной эволюции: теоретико-методологический анализ. — М., 1990.

Состояние сельской школы России и перспективы ее устойчивого

развития: Методическое пособие // Под ред. М.П. Гурьяновой, Г.В. Пичугиной. — М., 2000.

Съедин СИ. Основы управления. — М., 1996.

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Российская конфликтология о конфликтах 7

1. Предмет конфликтологии и ее значение как науки 7

2. Краткая история отечественной конфликтологии 15

3. Проблема эволюции конфликтов 17

4. Эволюционно-междисциплинарная теория конфликтов ... 28

Глава 2. Особенности конфликтов в школьных коллективах 33

1. Особенности конфликтов между школьниками 33

2. Специфика конфликтов между учителями и учениками ... 39

3. Особенности конфликтов между учителями 45

Глава 3. Типичные причины межличностных конфликтов в школьных коллективах 51

1. Основные объективные факторы возникновения конфликтов 51

2. Организационно-управленческие причины конфликтов 57

3. Социально-психологические причины конфликтов 60

4. Личностные причины конфликтов 65

Глава 4. Диагностика взаимоотношений и конфликтов в школе с помощью модульного социотеста 70

1. Общая характеристика модульного социотеста 70

2. Возможности модульного социотеста 75

3. Методика опроса школьников с помощью модульного социотеста 81

4. Оценка индивидуальных особенностей учеников,

взаимоотношений и конфликтов в классе 84

Глава 5. Профилактика и конструктивное разрешение

конфликтов в школе 94

1. Условия профилактики межличностных конфликтов — 94

2. Способы и приемы профилактики конфликтов 103

3. Особенности профилактики конфликтов в школе 110

4. Способы конструктивного разрешения межличностных конфликтов 114

Глава 6. Как оценить ученика или учителя

без конфликта 121

1. Пять способов оценки результатов учебы школьника

или деятельности учителя 121

2. Как оценить ученика вне конфликта 131

3. Психология неконфликтной оценки деятельности учителя 139

Глава 7. Профилактика конфликтов и стресса жизни 148

1. Психологические факторы нормализации стресса

жизни у педагогов и учащихся 149

2. Расширение границ мировосприятия как условие профилактики стресса и конфликтов 154

3. Здоровье учителей и стресс повседневной жизни 162

Глава 8. Общение и профилактика конфликтов 165

1. Как грамотно определить содержание общения 165

2. Оптимальная манера общения 174

3. Как снизить конфликтогенность общения 178

4. Психология конструктивной дискуссии и спора 181

Заключение 186

Приложения

1. Методика оценки особенностей учеников,
их взаимоотношений в классе 188

2. Методика оценки особенностей учителей,
их взаимоотношений в коллективе 191

3. Памятка учителю по профилактике конфликтов 194

4. Памятка директору школы по профилактике конфликтов 196

5. Памятка работнику школы. Как избавиться
от любого стресса 199

6. Определение стиля своего поведения
в предконфликтных и конфликтных ситуациях 201

Литература — 205

Учебное издание

Анцупов Анатолий Яковлевич

ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ШКОЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Зав. редакцией В. А. Салахетдинова

Редактор В. В. Хромченко

Зав. художественной редакцией И. А. Пшеничников

Художник обложки МЛ. Уранова

Компьютерная верстка М. В. Смирнова

Корректор ТЛ. Кокорева

Отпечатано с диапозитивов, изготовленных ООО «Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС».

Лицензия ИД № 03185 от 10.11.2000.

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 77.99.02.953.Д.005750.08.02 от 21.08.2002.

Сдано в набор 22.11.02. Подписано в печать 17.03.03.

Формат 60x90/16. Печать офсетная. Бумага газетная. Усл. печ. л. 13,0.

Тираж 10 000 экз. (1-й завод 1-5 000 экз.).

Заказ № Я-352.

Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС».

119571, Москва, просп. Вернадского, 88,

Московский педагогический государственный университет.

Тел. 437-11-11, 437-25-52, 437-99-98; тел./факс 735-66-25.

Государственное унитарное предприятие

Полиграфическо-издательский комплекс «Идел-Пресс».

420066, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Декабристов, 2.