

государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподготовки работников образования»

Кафедра управления, экономики и правового регулирования в образовании

«Повышение удовлетворенности педагогического состава при разрешении конфликтных ситуаций через участие команды общеобразовательной организации в управленческих поединках»
Итоговая работа

Срок обучения с «30» ноября 2022г. по «16» декабря 2022г.

Исполнитель:

Тебейкина Елена Анатольевна

Директор

МБОУ «Кайлинская СОШ имени Героя Советского Союза В.Д.Жихарева»
Яйский МО, с.Кайла

Консультант:

Давыденко А.А., канд. пед. наук, методист кафедры УЭиПРО;

Кемерово 2022

Наименование субъекта бюджетного финансирования	Яйский МО
Наименование проекта	Повышение удовлетворенности педагогического состава при разрешении конфликтных ситуаций через участие команды общеобразовательной организации в управленческих поединках
Руководитель проекта	Директор МБУ ИМЦ УО Яйского округа Тихомирова Светлана Анатольевна
Разработчики проекта	Тебейкина Елена Анатольевна – Кемеровская область, директор Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Кайлинская СОШ имени героя Советского Союза В.Д. Жихарева»
Исполнители проекта	Коллектив МБОУ «Кайлинская СОШ имени Героя Советского Союза В.Д.Жихарева» Яйского МО
База реализации проекта	МБОУ «Кайлинская СОШ имени Героя Советского Союза В.Д.Жихарева» Яйского МО
Цели и задачи	Цель: Совершенствование знаний и умений команд образовательных организаций в области управления конфликтами через участие в управленческих поединках Задачи: 1. Сформировать проектную команду 2. Апробировать алгоритм управленческого поединка 3. Провести мониторинг по результатам управленческого поединка
Характеристика основных мероприятий проекта	I. Организационный этап (январь – март 2023). 1. Мероприятия по оформлению замысла инициативного проекта 2. Мероприятия по организационному обеспечению реализации проекта 3. Организационные мероприятия по разработке алгоритма организации и проведения управленческого поединка II. Реализационный этап (март 2023 г.). III. Итоговый этап (май 2023 г.)
Сроки реализации	Январь – май 2023 г.
Область изменения	Управление конфликтными ситуациями
Продукт проектной деятельности	Алгоритм организации и проведения управленческого поединка

Введение

Основой любой организации являются люди, и без них функционирование организации невозможно.

Коллектив (от лат. *collectivus* - собирательный) - группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации. В более широком смысле - люди, объединенные общими идеями, интересами.

В наше время происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности. Вместе с этим неизмеримо возрастает и роль психологического фактора, человеческих отношений и общения в трудовых коллективах. Это в полной мере проявляется и в педагогических коллективах. Особенностью общеобразовательной организации является то, что под понятием «коллектив» мы понимаем всех участников образовательного процесса: педагогический коллектив, обучающиеся, родительское сообщество.

В коллективах можно выделить следующие взаимоотношения: личные и дружеские, профессиональные связи, конкурентные и конфликтные отношения.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки (*conflict* – англ., *konflikt* – нем., *conflit* – франц.).

Конфликт — форма социального взаимодействия между двумя или более субъектами (субъекты могут быть представлены индивидом/группой/самим собой — в случае внутреннего конфликта), возникающий по причине несовпадения желаний, интересов, ценностей или восприятия.

В.П. Шейнов в своей книге «Управление конфликтами» дает следующее определение: конфликт – это столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам.

Учитывая сложность и многосторонность конфликтных процессов, многогранность их влияния на каждого человека во многих сферах жизнедеятельности, а также множество причин возникновения конфликтов, был проведен анкетный опрос экспертов, с целью изучения социальной значимости конфликтов. В качестве таких экспертов выступили 460 руководителей разных уровней управления.

На вопрос анкеты «Какое место занимают конфликты в работе?» 75 % респондентов признают существенное влияние конфликтов в трудовых отношениях. В частности,

женщины признают большую роль конфликтов на работе (37 % – «большое значение» и 23 % – «очень большое»), нежели мужчины (20 % и 14 % соответственно). По-видимому, такое соотношение (60 % против 34 %) объясняется большей эмоциональностью женщин и большим вниманием их к тому, что мужчины считают «мелочами». А педагогические коллективы на 85 % составляют женщины.

Влияние конфликтов на качество управления как «большое» и «очень большое» отмечают в среднем 63 % экспертов.

Влияние конфликтов на взаимоотношения в коллективе признали высокосignимым («очень большое» и «большое») в целом 63 % респондентов, у женщин показатель - 69 %.

Влияние конфликтов на текучесть кадров признали высокосignимым в целом 43 % экспертов. При принятии решения женщиной о смене места работы это одна из наиболее веских причин.

Влияние конфликтов на удовлетворенность трудом оценили как высокосignимое в целом 67 % экспертов, 69 % имеющих высшее образование, 79 % женщин и 59 % мужчин, 71 % молодых и 63 % руководителей старшего возраста.

Также по данным исследования международного исследовательского учительского корпуса TALIS, в котором Россия приняла участие:

- 85 % учителей – женщины;
- Средний возраст учителей – 52 года;
- Уровень личностной тревожности – 87 %.

Таким образом, подводя итоги данных исследований, можно сделать вывод, особенности конфликтов во взаимоотношениях учителей обусловлены разными факторами:

- содержание и характер педагогической деятельности;
- преимущественно женский состав педагогического коллектива и особенности женской психологии;
- сложная социально-экономическая ситуация.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из принципиального понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития.

Способность умело строить деловые отношения, регулировать психологический климат - одни из главных признаков профессиональной пригодности руководителей и педагогов. Однако участникам образовательных отношений часто не хватает знаний о

способах выявления и разрешения конфликтов и умения управлять ими, культуры и техники взаимодействия, а также пространства для отработки навыков. Человек с высокой техникой общения характеризуется стремлением не только верно разрешать конфликт, но и понять его причины.

Управление конфликтом в школьном коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Актуальность выбранной темы

В настоящее время все чаще звучит вопрос о том, какими должен обладать компетенциями руководитель и учитель современной школы.

В соответствии с единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), (утвержден Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н) руководитель образовательной организации должен знать: технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения. В должностные обязанности руководителя входит поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

В проекте Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" от 23.06.2016 г, определены необходимые умения руководителя, к которым относится и владение навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений участников образовательных отношений, умение предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию.

В федеральном проекте «Учитель будущего» в рамках национального проекта «Образование» говорится о необходимости обеспечить комплексное повышение компетенций управленческих команд общеобразовательных организаций.

В соответствии с приказом Министерства образования РФ от 05.12.2014 г. № 1547 «Об утверждении показателей, характеризующие общие критерии оценки качества образовательной деятельности организации, осуществляющие образовательную деятельность» утвержден критерий «Доля получателей образовательных услуг, положительно оценивающих доброжелательность и вежливость работников организации от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг». Данный критерий

определяется через показатель уровня удовлетворенности взаимоотношений между участниками образовательных отношений.

С одной стороны, руководитель и педагоги должны: умело строить деловые отношения, регулировать психологический климат, обладать знаниями психологических закономерностей функционирования коллектива, точно оценивать межличностные и групповые отношения в организации и уметь гармонизировать их. С другой стороны, многие педагогические работники не обладают практическими навыками конструктивного разрешения конфликтов с участниками образовательного процесса, что приводят к значительным деструктивным последствиям.

В соответствии с внешними вызовами со стороны государства и результатами проведенных международных и всероссийских исследований определяются предпосылки проблемной ситуации управления конфликтами в образовательной организации о чем свидетельствует причинно-следственная диаграмма Исикава (рисунок 1).



Рис.1.Причинно-следственная диаграмма Исикава

В соответствии с причинно-следственным анализом, были определены три основных фактора, влияющих на возникновение проблемы: люди, технологии и внешняя среда. Данные факторы и их предпосылки актуализируют проблему обеспечения условий

для совершенствования знаний и умений педагогического коллектива при управлении конфликтами в образовательной организации.

К внутренним предпосылкам мы относим, во-первых, специфику коллектива школы. В условиях подавляющего доминирования женщин в педагогических коллективах школ на возникновение, развитие и завершение конфликтов заметное влияние оказывают особенности женской психологии. Известно, что женщины более эмоциональны в оценках и поступках, чем мужчины. Они более чувствительны к переменам в отношениях, острее реагируют на просчеты и ошибки окружающих и испытывают высокий уровень тревожности. Разница в возрасте и стаж работы учителей в школе также влияет на характер конфликтов.

Во-вторых, у руководителей и педагогов часто проявляется недостаток знаний о способах разрешения конфликтов и практических умений управлять конфликтами участников образовательных отношений.

К внешним предпосылкам мы относим фактор творческой конкуренции между педагогами и систему оплаты труда педагогов.

Таким образом, между заказом государства и реальной ситуацией в образовательной организации появляется противоречие, которое проявляется в ограниченности условий регулярного обновления знаний и совершенствование умений в области управления конфликтами у педагогического коллектива школы.

Наш проект направлен на создание условий для совершенствования знаний и умений команд образовательных организаций в области управления конфликтами через участие в управленческих поединках.

Описание ключевых проблем

На начало 2020-2021 учебного года педагогический коллектив школы насчитывает 17 педагогических работников, включая внутренних совместителей и 1 человека внешнего совместителя.

Таблица 1

Состав педагогических кадров

Возрастные группы	2018-2019 уч. г.		2019-2020 уч. г.		2020-2021 уч. г.		2021-2022 уч. г.		2022-2023 уч. г.	
	Кол-во человек	Процентное соотношение	Кол-во человек	Процентное соотношение	Кол-во человек	Процентное соотношение	Кол-во человек	Процентное соотношение	Кол-во человек	Процентное соотношение
До 25 лет	1	5,5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
От 25 до 35 лет	2	11%	2	12%	2	12%	2	12%	2	12%
От 35 до 55 лет	8	44,4%	2	12%	5	29,4%	5	29,4%	5	29,4%
От 55	7	39%	8	41%	10	59%	10	59%	10	59%

Анализируя данные таблицы 1, следует отметить, что большая часть коллектива – педагоги стажисты.

Образовательный ценз:

Количество педагогов:

- с высшим профессиональным образованием - 14 человек (82%);
- неоконченное высшее образование – 0 человек (0%);
- среднее профессиональное образование - 3 человек (18%).

Таблица 2

Сравнительный анализ педагогических кадров по стажу

Педагогических работников	2021-2022 уч. г.		2022-2023 уч. г.	
	Кол-во человек	Процентное соотношение	Кол-во человек	Процентное соотношение
До 5 лет	3	18%	3	18%
5-10 лет	0	0%	0	0%
10-15 лет	0	0%	0	0%
Более 15 лет	14	82%	14	82%

Данные таблицы 2 показывают, что педагогов с опытом работы после 15 лет – 14.

Профессиональная компетентность данной категории педагогов характеризуется постоянным стремлением к совершенствованию, приобретению все новых знаний и умений, обогащению деятельности.

Педагогический коллектив насчитывает 15 женщин и 2 мужчины, что составляет соответственно 88% и 12%.

В сфере образования принято выделять четыре субъекта деятельности: ученик, учитель, родители и администрация (руководители различных уровней).

По типологизации конфликтов по такому основанию, как субъект конфликта, выделим противостояния: 1) ученик – ученик, 2) ученик – учитель, 3) учитель – учитель, 4) учитель – родители, 5) учитель – администрация.

Проведенный опрос помог выяснить доли, приходящиеся на каждое противостояние.



Рис. 2 Виды конфликтов

32% конфликтных ситуаций приходится на взаимодействие «ученик – ученик», 16% - «учитель – ученик», 18% - «учитель – родитель», 24% - «учитель – учитель», 10% - «учитель – администратор». Таким образом, 26% конфликтов происходят между работниками образовательной организации.

Тревожность является одним из факторов конфликтного поведения. Тревожность может рассматриваться как личностная черта, проявляющаяся в постоянной склонности к переживаниям тревоги в самых различных жизненных ситуациях, в том числе и таких, которые объективно к этому не располагают. Она характеризуется состоянием безотчетного страха, неопределенным ощущением угрозы, готовностью воспринять любое событие как неблагоприятное и опасное. Человек, подверженный такому состоянию, постоянно находится в настороженном и подавленном настроении, у него затруднены контакты с окружающим миром, который воспринимается им как пугающий и враждебный, закрепляясь в процессе становления характера к формированию заниженной самооценки и мрачного пессимизма.

Результаты опроса (рисунок 3), проведенного в МБОУ «Кайлинская СОШ имени Героя Советского Союза В.Д. Жихарева» Яйского МО показывают, что в среде учителей больше половины респондентов имеют высокий уровень тревожности.

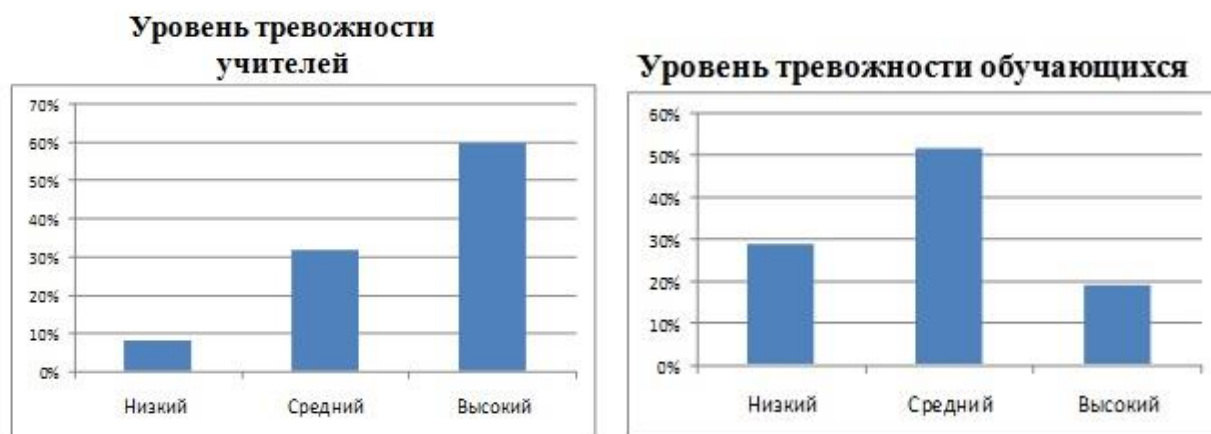


Рис. 3 Уровень тревожности учителей, обучающихся

Личностную тревожность у педагогов чаще всего вызывают:

- страх потерпеть неудачу;
- страх перед профессиональной непригодностью;
- страх конфликтов;
- страх лишиться поддержки;
- страх наказания;
- страх за свое материальное положение;
- страх утраты авторитета;
- страх перед социально-экономическими переменами;
- страх нововведений в системе образования.

Тревожность обучающихся несколько ниже. Результаты опроса указывают, что формированию и дальнейшему закреплению уровня школьной тревожности способствуют:

- учебные перегрузки;
- неадекватные ожидания родителей;
- неспособность ребенка освоить учебную программу;
- неблагоприятные отношения с учителями;
- постоянный повтор оценочно-экзаменационных ситуаций;
- смена детского коллектива или неприятие ребенка сверстниками.

Тревожность играет существенную роль в возникновении конфликтных ситуаций. Конфликты среди учеников происходят довольно часто и, по мнению учителей, «являются обычным делом для школы». Основные поводы конфликтов между учениками - грубость, хамство, жестокость, озлобленность.

Причинами противостояния «ученик - учитель», с точки зрения учеников, являются:

- нетактичное поведение;
- необъективность при оценке знаний;
- завышенные требования.

Опрос обучающихся в школе показал, что конфликты с учителями чаще всего возникают из-за:

- неинтересного ведения урока учителем;
- неподготовленного домашнего задания;
- пропусков уроков.

Другая точка зрения - это мнение учителей. В ходе социологического исследования главными причинами возникновения конфликтов с учениками были названы:

- нарушение дисциплины на уроке;
- плохое выполнение домашних заданий;
- нездоровые отношения между учениками.

Конфликты в учительской среде: «учитель - учитель», «учитель - администратор», по мнению педагогов, чаще всего возникают из-за:

- нетактичного отношения друг к другу;
- неудобного расписания занятий;
- непродуманных нововведений в школе;
- перекладывания чужих обязанностей на учителя;
- неравномерного распределения педагогической нагрузки.

На основании исследований, проведенных среди учителей, выделили факторы, способствующие удовлетворенности педагогическим трудом, а значит, и снижающие уровень конфликтности в общеобразовательных школах.

Вид взаимодействия «учитель – родители». Причиной их противостояния является ребенок. В этом конфликте, как правило, дело не обходится без вмешательства администрации.

Родители считают, что к их сыну (дочери) учитель относится необъективно (придирается, занижает оценки), нередко его обвиняют в некомпетентности. Учителя в

свою очередь обвиняют семью, родителей в самоустранении от процесса обучения и воспитания детей.

Вывод, что конфликты пронизывают все образовательное пространство, не нуждается в доказательствах. Поскольку педагогическая сфера представляет собой совокупность всех видов целенаправленной социализации личности, а суть ее - деятельность по передаче и освоению социального опыта, то именно здесь необходимы благоприятные социально-психологические условия, обеспечивающие душевный комфорт педагогу, ученику и родителям.

Проблема

Как обеспечить условия для совершенствования знаний и умений у педагогического коллектива для управления конфликтами в образовательной организации?

Цели и задачи

Цель: Совершенствование знаний и умений команд образовательных организаций в области управления конфликтами через участие в управленческих поединках

Задача	Показатель	Индикатор
Сформировать проектную команду	Нормативные документы	Положение «О проектной команде»
Апробировать алгоритм управленческого поединка	Количество участников управленческого поединка	% участников в управленческом поединке
Провести мониторинг по результатам управленческого поединка	Инструментарий диагностики	- прирост знаний в управлении конфликтом; - количество решенных ситуационных заданий (кейсов)

Ожидаемые результаты:

1. Создана локальная нормативно-правовая база для проведения управленческого поединка.
2. Создан алгоритм организации и проведения поединка.
3. Создан банк инструментария для проведения диагностики.
4. Произошел прирост знаниевой и практической составляющих в разрешении конфликтных ситуаций.

Проектное решение

В качестве проектного решения: Мы предлагаем создать условия для организации и реализации алгоритма поединка управленческих команд, с целью совершенствования знаний и умений в части разрешения конфликтов в образовательных организациях (рис.4)

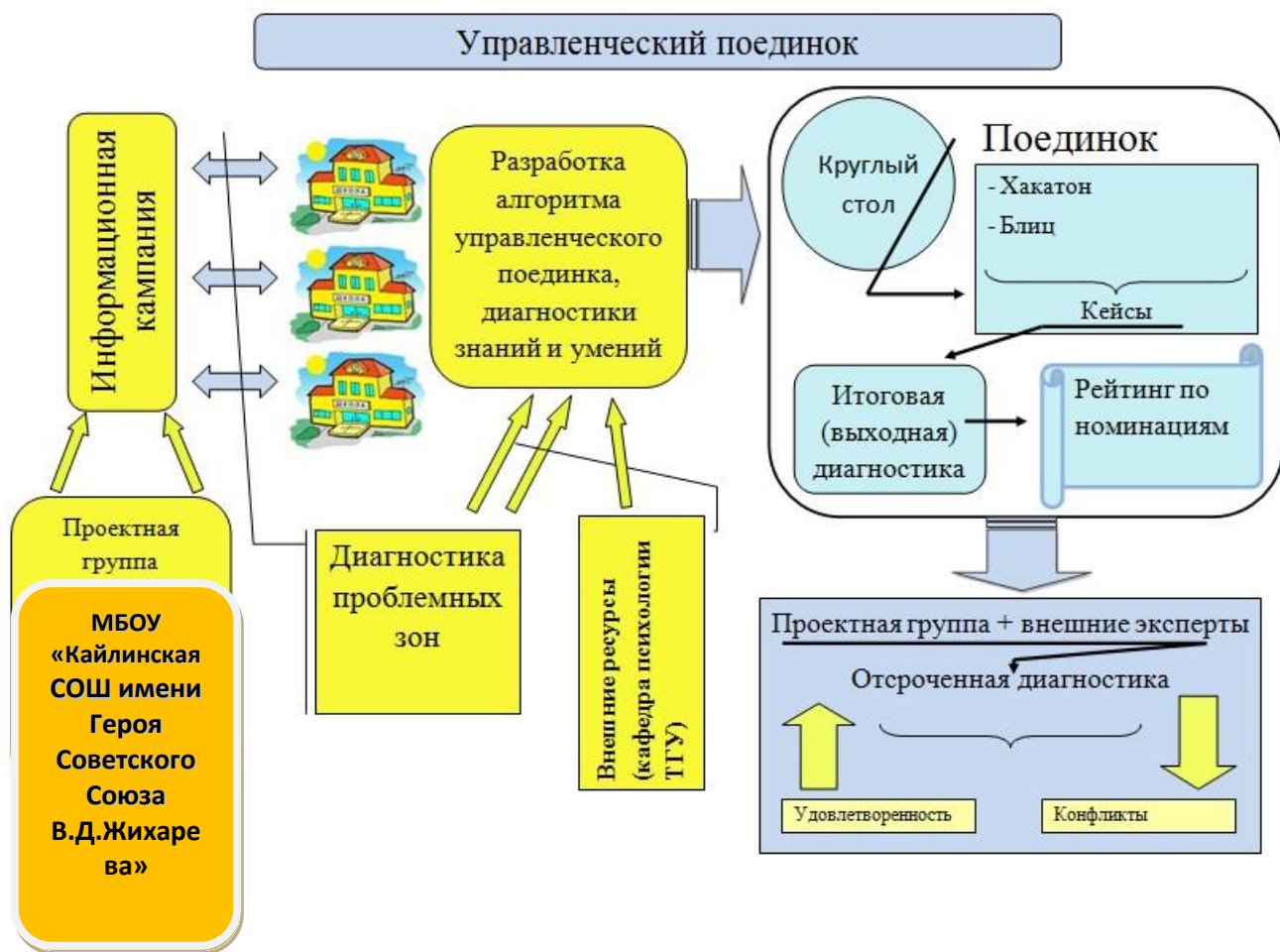


Рис. 4 Проектная идея

Описание реализации проекта

1 этап - Организационный

Первый этап проектной идеи (рисунок 4) рассчитан на три месяца с января по март 2021 года, на котором на базовой площадке формируется проектная группа, распределяется функционал, результатами их деятельности являются разработанные положения «О проектной команде», «Об управленческих поединках», рабочий и финансовый планы. Параллельно проводится анализ ресурсов, формируется реестр экспертного ресурса для последующей реализации проекта, определяются заинтересованные стороны/партнеры, разрабатывается инструментарий и проводится

диагностика для выявления проблемных зон с целью определения тематики поединка. На этом же этапе проводится информационная кампания со всеми целевыми группами через рассылку информационных писем и составляется алгоритм организации и проведения поединка.

2 этап - Реализационный

На втором этапе в марте 2021 года осуществляется реализация алгоритма управленческого поединка. Команды-участники проходят регистрацию, входное тестирование с целью определения опорных знаний и умений в разрешении конфликтных ситуаций. Модераторы из экспертной группы организуют круглый стол с погружением в проблему. Для решения кейсов конфликтных ситуаций проводится мозговой штурм в форме хакатон. Далее для быстрого решения проблемных ситуаций организуется блицтурнир. На заключительном этапе экспертная группа проводит итоговое тестирование с целью мониторинга знаний и умений в разрешении конфликтных ситуаций.

3 этап - Итоговый

На третьем этапе подводится итог поединка, определяется рейтинг участников по номинациям на основе экспертного заключения, проводится рефлексия по выполнению алгоритма организации и проведения поединка и подводится аналитический итог о результатах работы и перспективах дальнейшего развития. В декабре проводится отсроченная диагностика на определение применения на практике сформированных на поединке знаний и умений.

Реестр заинтересованных сторон

В рамках реализации данного проекта необходимо привлечение всех заинтересованных сторон для достижения наилучшего результата.

№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта (программы)
1.	Учредитель	Директор МБУ ИМЦ УО Яйского округа Тихомирова Светлана Анатольевна	Увеличение доли получателей услуг удовлетворенных доброжелательностью, вежливостью педагогических и административных работников образовательной организации
2.	Администрация ОО	Тебейкина Е.А., директор МКОУ «Кайлинская СОШ имени Героя Советского	Благоприятный психологический микроклимат среди участников

		Союза В.Д Жихарева»	образовательных отношений
3.	Педагогический коллектив ОО	Педагогические работники	Снижение уровня тревожности
4.	Родители обучающихся	Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся	Повышение эффективности образовательной деятельности Конструктивное и своевременное решение конфликтных ситуаций
5.	Обучающиеся ОО	Ученики ОО	Благоприятный психологический микроклимат среди участников образовательных отношений
6.	Факультет психологии ТГПУ, ТГУ, КемГУ	Преподаватели и студенты	Расширение поля деятельности. Приобретение опыта и прохождение практики

Основные мероприятия проекта, сроки их проведения, ответственные исполнители.

Мероприятие	Сроки проведения	Исполнители	Ожидаемый результат
1. Организационный этап			
Мероприятия по оформлению замысла инициативного проекта	10 – 15 января 2023 г.	Проектная группа	Инициированная идея проекта
Формирование проектной команды, распределение функционала	15 – 30 января 2023 г.		Распределение функционала в проектной команде
Разработка Положения «О проектной команде»	31 января — 5 февраля 2023		Контрольная точка: Положение «О проектной команде»
Погружение управленческой команды школы в тему проекта	5 февраля по 15 февраля 2023 г.		Внесение изменений в проект
Анализ ресурсов (кадровых, финансовых, МТБ, ИКТ)	16 февраля – 21 февраля 2023 г.		Реестр ресурсов Определение пилотной группы в п-ом количестве команд ОО
Создание рабочего плана Создание финансового плана	22 февраля – 27 февраля 2023 г.		Контрольная точка: утвержденный рабочий план, финансовый план
Разработка положения «Об управленческих поединках»	28 февраля – 5 марта 2021 г.	Проектная группа	Контрольная точка: Положение «Об управленческих поединках» Разработан инструментарий входящей диагностики для выявления
Разработка инструментария входящей диагностики для выявления проблемных зон с целью определения тематики поединка			

			проблемных зон с целью определения тематики поединка
Проведение входящей диагностики для выявления проблемных зон с целью определения тематики поединка	28 февраля – 5 марта 2023 г.	Экспертная группа	Определена тематика поединка
Формирование экспертного ресурса	5 марта — 15 марта 2023 г.	Проектная группа	Согласованы и привлечены кандидатуры экспертов
Определение заинтересованных сторон/партнеров	5 марта — 15 марта 2023 г.	Проектная группа	Подписание соглашений о сотрудничестве
Проведение разъяснительной работы со всеми целевыми группами через рассылку информационных писем	16 марта — 17 марта 2023 г.	Проектная группа	Получение информационных писем всеми целевыми группами
Составление алгоритма организации и проведения поединка	18 марта – 20 марта 2023 г.	Проектная группа	Составлен алгоритм организации и проведения поединка Контрольная точка: уровень готовности к реализационному этапу
2. Реализационный этап			
Реализация алгоритма поединка:	27– 28 марта 2023 г.	Проектная группа	Контрольные точки: 27 марта 2021
-Входное тестирование;		Экспертная группа	Диагностика (знания, умения)
- Хакатон;		Проектная группа	Решение кейсов
- Блиц турнир;		Проектная группа	Решенные педагогические ситуации
-Итоговое тестирование		Экспертная группа	Диагностика (знания, умения)
3. Итоговый этап			
Рейтинг участников по номинациям	27– 28 марта 2023 г.	Экспертная группа	Экспертные заключения
Рефлексия	29 марта - 31 марта 2023 г.	Проектная группа, экспертная группа	Выполнение алгоритма организации и проведения поединка Аналитический итог о результатах работы и дальнейшем развитии
Проведение отсроченной диагностики на определение применения на практике	20-25 апреля 2023 г.	Экспертная группа	Результаты диагностики

сформированных на поединке знаний и умений			
--	--	--	--

Реализация проекта рассчитана на 4 месяца, дорожная карта вариативна и может быть скорректирована после прохождения контрольных точек.

Оценка необходимых для реализации проекта ресурсов

Виды ресурсов	Имеющиеся	Необходимые
Организационно-управленческие ресурсы	Управленческая команда	Районное управление Администрации Томского района
Кадровые ресурсы	Проектная группа (7 человек)	Эксперты с ФП КемГУ, ТГПУ, ТГУ
Информационные	Электронная почта ОО	
Материально-технические	Локальная сеть Сервер ПК (5 шт) Проектор (1 шт), проекторный экран (1 шт)	
Финансовые	28000 руб.	70000 руб.
Научно – методические		Методики, диагностики. Внешняя консультация и экспертиза от КемГУ, ТГПУ, ТГУ

Имеющиеся внутренние ресурсы позволяют запустить проект и реализовать с привлечением внешних ресурсов.

Описание возможных рисков и способов их снижения

№ п/п	Наименование риска	Действия по предупреждению риска
1.	Организационный риск: Малая доля участников поединков	Адресное информирование потенциальных участников управленческого поединка на разных уровнях (ОО, ДО)
2.	Сложность подбора диагностики на этапах проекта	Подготовка качественной диагностики совместно с экспертами
3.	Недостаточность количества экспертов	Расширенный банк экспертов

В рамках проекта определены внешние риски. Разработанные меры по минимизации рисков позволят предусмотреть альтернативный выход из возможных негативных ситуаций.

План-график реализации проекта

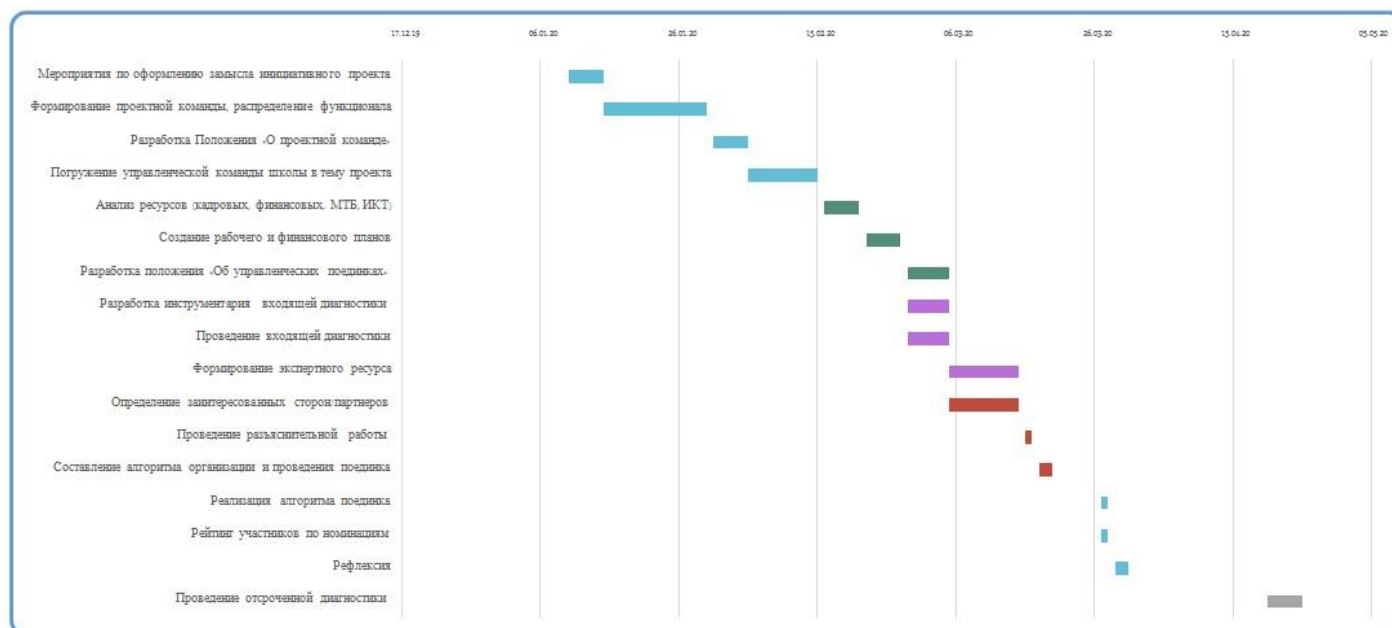


Рис. 5 План-график реализации проекта

Реализация проекта (рисунок 5) рассчитана на 4 месяца, содержит организационный, реализационный и итоговый этапы, он может быть скорректирован после прохождения контрольных точек.

Бюджет проекта

№ п/п	Наименование статьи расхода	Цена за единицу	Количество	Общая стоимость	Источники финансирования
Организационный этап					
1	Оплата труда проектной группе	1000 (3 месяца)	7	21000 руб.	ФОТ
2	Оплата труда экспертной группе	1500 (3 месяца)	5	22500 руб.	Бюджет
Итого:				43500 руб.	
Реализационный этап					
3	Оплата труда проектной группе	1000 (2 недели)	7	3500 руб.	ФОТ
4	Оплата труда экспертной группе	1500 (2 недели)	5	3750 руб.	Бюджет
5	Расходы на канцелярские товары			15000 руб.	Бюджет
6	Прочие расходы			15000 руб.	Бюджет
Итого:				37250 руб.	
Итоговый этап					
7	Оплата труда проектной группе	1000 (2 недели)	7	3500 руб.	ФОТ

8	Оплата труда экспертной группе	1500 (2 недели)	5	3750 руб.	Бюджет
9	Расходы на канцелярские товары			5000 руб.	Бюджет
10	Прочие расходы			5000 руб.	Бюджет
Итого:				17250 руб.	
Всего:				98000 руб.	

Бюджет проекта может быть минимизирован по ряду статей, в рамках договоров о сотрудничестве с заинтересованными субъектами и личных контактов.

Заключение

Непрерывное изменение социально-экономической ситуации, требует постоянного совершенствования методов управления деятельностью любого коллектива. В современных условиях изучение механизмов эффективного управления конфликтами в коллективе, обновления знаний и совершенствований умений управлять конфликтной ситуацией, является весьма важной, своевременной и актуальной задачей руководителя образовательной организации. В нормативных документах в сфере образования и трудового законодательства прописаны требования к знаниям и умениям управлять коллективом, разрешать и предупреждать конфликты.

Существует противоречие между современными вызовами в области управления и отсутствием пространств для совершенствования практических умений управлять и разрешать конфликтные ситуации.

Проблема обеспечения условий для совершенствования знаний и умений членов педагогического коллектива при управлении конфликтами в образовательной организации обусловлены внутренними и внешними предпосылками и актуальны для любой образовательной организации.

В процессе выполнения проекта мы планируем привлекать экспертов из научно-педагогической среды ВУЗов для совместного подбора и корректировки инструментария мониторинга на всех этапах проекта.

Исполнение проекта запланировано в три этапа: организационный (с 10 января 2023г. по 20 марта 2023г.), реализационный (27 марта 2023г по 28 марта 2023г.), итоговый (27 марта 2023г. по 25 апреля 2023г.).

Для решения проблемы была разработана концептуальная идея проекта – создание управленческих поединков как пространства для совершенствования знаний и умений команд образовательных организаций в области управления конфликтами.

В рамках реализации нашего проекта предполагаются следующие результаты: увеличение объема знаний для решения конфликтных ситуаций на 15%, количество решенных кейсов 15, снижение уровня тревожности участников образовательных отношений до 40% (на 15%), доведение количества управленческих команд участвующих в поединках до 15, создано место для отработки практических навыков управления конфликтами посредством новых интересных форм (хакатон, блицпоединки).

Эффектами от реализации данного проекта предполагается: расширение коммуникации всех участников проекта, возможность использования алгоритма управленческих поединков на другие целевые группы, для решения других проблемных зон, возникающих в коллективах.

Таким образом, системное проведение управленческих поединков в новых форматах, на которых участники оттачивают умения в разрешении конфликтов, обеспечит совершенствование знаний и умений в управлении конфликтами в образовательной организации. Дальнейшее использование данных умений в своей профессиональной деятельности приведет к повышению уровня удовлетворенности участников образовательных отношений.

Список источников

1. Нормативно-правовые акты:

1.1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.

1.2. Федеральные проекты «Учитель будущего», «Цифровая образовательная среда» в рамках национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

1.3. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении проекта профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации" (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016).

1.4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС), (утвержден Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н).

2. Монографии, научная литература:

2.1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Новые способы профилактики и разрешения конфликтов [Текст] / А. Я. Анцупов, А.И. Шипилов: М. Эксмо, 2011. 512 с.

2.2. Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов [Текст] / А.Я. Анцупов: М. ВЛАДОС, 2004. 207 с.

2.3. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях [Текст] / А.Я. Анцупов: СПб. Питер, 2006. 288 с.

2.4. Александров Ф.О. Социально-трудовой конфликт: смысл, значение, институты урегулирования [Текст] / Ф.О. Александров: СПб. Питер, 2004. 307 с.

2.5. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н.П. Аникеева: СПб. Питер, 1989. 289 с.

2.6. Андреева Г. М. Социальная психология. Учебник для вузов [Текст] / Г.М. Андреева: М. Аспект ПРЕСС, 2003. 364 с.

2.7. Андриенко Е.В. Конструктивная сущность педагогического конфликта [Текст] / Е.В. Андриенко: Новокузнецк. Институт повышения квалификации Новокузнецка, 2000. 280 с.

- 2.8. Амонашвили Ш.А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса [Текст] / Ш.А. Амонашвили: Минск. МГПУ, 1990. 559 с.
- 2.9. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения [Текст] / Е.В. Александрова: М. Проспект, 2008. 280с.
- 2.10. Багратиони К. А. Причины конфликтов между сотрудниками [Текст] / К.А. Багратиони: М. Наука, 2010. 320 с.
- 2.11. Багмет К.В. Конфликт в педагогической деятельности [Текст] / К.В. Багмет: М. Аспект ПРЕСС, 1998. 270 с.
- 2.12. Базелюк В.В. Методология научного познания педагогических конфликтов будущими учителями [Текст] / В.В. Базелюк: М. Академия, 2005. 320 с.
- 2.13. Буртовая Е.В. Конфликтология [Текст] / Е.В. Буртовая: М. Академия, 2002. 289 с.
- 2.14. Большаков А.Г. Конфликтология организаций [Текст] / А.Г. Большаков: М. Пресс, 2001. 182 с.
- 2.15. Баныкина С.В. Конфликтологическая компетентность педагога [Текст] / С.В. Баныкина: Астрахань - Пресс, 1997. 220 с.
- 2.16. Белкин А.С. Педагогическая конфликтология [Текст] / А.С. Белкин: Екатеринбург. Кнорус, 1993. 290 с.
- 2.17. Бороздина Г.В. Психология делового общения [Текст] / Г.В. Бороздина: М. ИНФА, 1999. 224 с.
- 2.18. Баныкина С.В. Конфликты в современной школе [Текст] / С.В. Баныкина: М. Либроком, 2012. 184 с.
- 2.19. Валеева Н.Ш. Конфликт: психолого-педагогический и правовой аспекты [Текст] / Н.Ш. Валеева: Казань - КГТУ, 2003. 80 с.
- 2.20. Вебер М. Избранные произведения [Текст] / М. Вебер: М. Прогресс, 1990. 804 с.
- 2.21. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании [Текст] / М.А. Гончаров: М. КНОРУС, 2008. 480 с.
- 2.22. Гусинский Э.Н. Введение в философию образования [Текст] / Э.Н. Гусинский: М. Логос, 2000. 222 с.
- 2.23. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт [Текст] / Р. Дарендорф: М. Росспен, 2002. 289 с.
- 2.24. Дмитриев А.В. Конфликтология [Текст] / А.В. Дмитриев: М. Гардарики, 2001. 320 с.
- 2.25. Евтихов О.В. Психология управления персоналом [Текст] / О.В. Евтихов:

СПб. Речь, 2010. 319 с.

2.26. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии [Текст] / В.И. Журавлев: М. Российское педагогическое агентство, 1995. 320 с.

2.27. Зеркин Д.П. Курс лекций "Основы конфликтологии" [Текст] / Д.П. Зеркин: Ростов-н/Д. Феникс, 1998. 480 с.

2.28. Зеленков М.Ю. Конфликтология [Текст] / М.Ю. Зеленков: М. Дашков и К, 2013. 324 с.

2.29. Захарова Л.Н. Психология управления [Текст] / Л.Н. Захарова: СПб. Питер, 2014. 486 с.

2.30. Захарова Я.В. Психологическая подготовка педагога [Текст] / Я.В. Захарова: Нижний Новгород - Издательство Нижегородского института, 1993. 214 с.

2.31. Зайцева Я.В. Психологические условия и факторы снижения конфликтности в системе "руководитель - подчинённый" [Текст] / Я.В. Зайцева: М. Академия, 1998. 224 с.

2.32. Игошина И.А. Организационное поведение [Текст] / И.А. Игошина: М. Инфра-М, 2014. 307 с.

2.33. Истратова О.Н. Справочник по групповой психокоррекции [Текст] / О.Н. Истратова: Ростов н/Д. Феникс, 2011. 443 с.

2.34. Кибанов А.Я. Конфликтология [Текст] / А.Я. Кибанов: М. ИНФА-М, 2005. 302 с.

2.35. Курочкина И.А. Педагогическая конфликтология [Текст] / И.А. Курочкина: Екатеринбург - РГППУ, 2013. 229 с.

2.36. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты [Текст] / Т.Н. Кильмашкина: М. ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 287 с.

2.37. Кабаченко Т.С. Психология управления [Текст] / Т.С. Кабаченко: М. Педагогическое общество России, 2003. 384 с.

2.38. Краснова В.Н. Развитие персонала организации [Текст] В.Н. Краснова: М. Академия, 2014. 402 с.

2.39. Калмыкова З.И. Педагогика гуманизма [Текст] / З.И. Калмыкова: М. Знание, 1990. 80 с.

2.40. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение [Текст] / В.Н. Шейнов: Минск. Глобус, 1997. 421 с.

3. Интернет - источники:

- 3.1 Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования).-М.: <http://shnurok14.narod.ru/Psih/Hidden/index.html>

Кейс

Ситуация 1:

На перемене группа учащихся 8 класса зашла в кабинет физики. Там стояли приборы для проведения лабораторной работы. Ребята стали их рассматривать. Учитель услышал голоса ребят и вышел из лаборантской. Дабы дети ничего не испортили, он решил выгнать их из кабинета. Учитель на повышенных тонах стал кричать на ребят, потому что они хотели остаться в кабинете. Чтобы дальше не провоцировать конфликт с учителем ребята направились к выходу. В след мальчикам учитель бросил фразу: "*Чтобы до звонка я вас в кабинете вообще не видел!*" и пнул последнему выходящему мальчику ногой под зад. Это был ученик Виталия, самый маленький мальчик в классе. Его реакция на данное действие учителя была незамедлительной. Виталия резко развернулся и забежал обратно в класс. Он схватил стул и замахнулся на учителя физики. В глазах мальчика в этот момент явно прослеживалась огромная обида и желание отомстить. Между Виталием (В) и учителем физики (УФ) завязалась словесная перепалка:

УФ - *Стой! Да как ты смеешь!!! Немедленно опусти стул на место!*

В - *Да вы офигели! Вы не имеете право меня трогать! Что я вам такого сделал?!*

УФ - *Не смей со мной пререкаться!*

В - *Конечно! Сейчас просто двину вам в ответку!*

УФ - *Сейчас же пошли к директору!...*

Учитель взял Виталию за руку и повел в кабинет к директору. В кабинете директора школы учитель пояснил произошедшую ситуацию. Виталия стоял молча и слушал. Директор отпустила учителя, т.к. прозвенел звонок на урок. Директор школы дипломатично объяснила Витале, что он в данной ситуации был не прав, что это заслуженный учитель и не стоит так агрессивно реагировать.

Социальному педагогу директор дал задание разобраться в данной ситуации. С учителя физики и с Витали были взяты объяснительные (см. приложения 1,2). С Виталией была проведена беседа социальным педагогом на повышенных тонах. Ему было сказано, что он был абсолютно не прав в данной ситуации, что он не имел права проявлять свою агрессию. Чтобы впредь такого не повторилось, социальный педагог пообещал следить за Виталией и если вдруг мальчик что-либо "выкинет" его поставят на учет в комиссию по делам несовершеннолетних.

Больше никаких действий по данной ситуации не предпринималось.

Ситуация 2:

Из-за того, что ученик 8 класса Виталия на протяжении 2 недель не посещает уроки, учитель русского языка и литературы вызвала мать мальчика в школу на беседу. Школу мальчик посещает, но данные уроки игнорирует. Разговор учителя (У) и мамы (М) состоялся в присутствии Виталия (В).

У - Здравствуйте! Ваш сын игнорирует мои уроки уже длительный период, в то время как в школе я его постоянно вижу. На контакт он не идет. Пыталась у него выяснить, почему он не посещает мои занятия, на что он со словами "потому что вокруг одна несправедливость" разворачивается и уходит.

М - И что ты мне можешь сказать по этому поводу?!

В - Не буду я к ней на уроки ходить! Она неадекватная! Постоянно орет, унижает! И вообще в этой школе все припадочные!

У - Ну что ты наговариваешь? Такого быть вообще не может! Можете сами убедиться. У нас кстати сейчас как раз у них урок.

М - Конечно, с удовольствием по присутствую. У меня нет оснований не доверять своему сыну.

Начало урока было обычным. В процессе урока, дети стали выкрикивать с места ответы на вопросы учителя. Это стало раздражать учителя. Её интонация стала повышаться. Учитель стала делать замечания детям:

У - Что тут не понятного!? Неужели так сложно поднять руку, а не орать с места!

В это время девочка делала упражнение у доски. Учитель сделала ей замечание:

У - Ну что ты тупишь?! Здесь все элементарно просто! Если сейчас не сделаешь, схлопочешь двойку! И о хорошей оценке за четверть сможешь только мечтать!

Девочка стояла, опустив голову вниз и тихо плакала. Все это время мама Виталия за этим наблюдала. Когда девочка заплакала, она встала с места и обратилась к учителю:

М - Извините, что вмешиваюсь! Но смотреть дальше на все это уже нет терпения. Вы можете вести себя сдержанней, у вас же как-никак педагогическое образование!

У - Вы ничего не понимаете! Вам бы на мое место, я бы посмотрела как вы бы заговорили!!!

М - Ну уж точно не орала бы как Вы! Вы о психике детей подумайте! Что вы делаете!? Это же дети...

У - Ну да, все горазды судить со своей колокольни...Как с ними иначе, если они ничего не понимают, как не объясняй!

М - Я вижу, что вы явно не по призванию пошли работать. Кто вам вообще диплом

выдал!? Теперь я понимаю почему мой сын к вам идти не хочет. Может медикаментозная помощь вам бы помогла не быть столь агрессивной! Вы к психиатру не пробовали обратиться?.

У - Да Вы!!! Да как Вы!!!

Учитель схватила за сердце и села на стул. Мама мальчика вызвала скорую помощь и оказала первую медицинскую помощь. Учителя увезли с сердечным приступом. При беседе директора школы с мамой мальчика им было предложено перевестись в другую школу. Через неделю Виталия обучался уже в другой школе этого города. Там не было зафиксировано никаких инцидентов с участием этого мальчика.

Для решения этого кейса необходимо ответить на следующие вопросы:

Работающие над данным кейсом делятся на 3 группы (задания заранее выдаются для подготовки). Каждая группа отвечает на свой блок заданий и вопросов. Так же есть общие вопросы для всех групп. По окончании работы над кейсом каждая из групп должна оформить письменный вариант решения кейса. Осуществляется доклад результатов решения. Производится общее обсуждение решения. По ходу обсуждения производятся дополнения в письменное решение кейса. По окончании решения прикладываются к кейсу.

Группа 1:

1. Выявите педагогическую проблему данного кейса. Сформулируйте ее.
2. Каково ваше отношение к содержанию данной проблемы?
3. Каковы возможные причины возникновения данной проблемы?
4. Оцените актуальность данной проблемы.
5. Решена ли были конфликтные ситуации? Предложите ваши варианты решения этой проблемы.

Группа 2:

1. Проанализируйте действия учителя физики. Ваши предположения по поводу их причины. Пытался ли он избежать конфликта с учеником? (исп. приложение)
2. Проанализируйте действия Виталия в ситуации с учителем физики. Предложите варианты причин данной реакции. (исп. приложения 3-7)
3. Проанализируйте действия директора школы по решению первой ситуации.
Предложите ваши варианты урегулирования этого конфликта от лица директора.
4. Проанализируйте действия социального педагога.
5. Решена ли была проблема? Предложите ваши варианты решения этой проблемы.

Группа 3:

1. Проанализируйте действия учителя русского языка и литературы. Корректно ли было ее поведение? Оцените профессионализм и умение урегулировать конфликтные ситуации. (исп. приложения 3-7)
 2. Проанализируйте действия Витали во второй ситуации. Имеется ли связь его поведения с первой ситуацией? Каковы возможные причины его поведения? (исп. приложения 3-7)
 3. Проанализируйте действия мамы Витали. Корректно ли было ее поведение? Оцените ее конфликтность. Предложите варианты безконфликтного решения данной проблемной ситуации.
 4. Проанализируйте действия директора школы во второй ситуации. Какие варианты ее действий возможны для более эффективного урегулирования данной ситуации?
 5. Решена ли была проблема? Предложите ваши варианты решения этой проблемы.
- Общие задания каждой группе:
6. Проанализируйте: какие чувства вызвала у вас работа над кейсом. Что нового вы открыли, исследуя данную тему. Чему научила вас данная работа?
 7. Оформите письменный вариант решения кейса (3 – 5 страничек). Аргументируйте свое решение.

Директору МБОУ "СОШ №29"

г. Азова

Незнанской А.Ф.

учащегося 8Г класса

Позднякова Виталия

объяснительная.

24 февраля 2018 года я со своими одноклассниками на перемене перед уроком физики решили зайти в кабинет физики, чтобы посидеть. Когда зашли, увидели в кабинете приборы для лабораторных работ. Нам стало интересно и мы захотели их посмотреть. Из лаборантской вышел учитель физики Семен Петрович и начал на нас кричать. Кричал, чтобы мы ничего не смели брать и вообще немедленно вышли из кабинета. Мы направились на выход. Тут я почувствовал пинок в зад. Мне стало очень обидно. Я вернулся в класс и схватил стул, замахнулся им, чтобы защититься от такой несправедливости. Бить им Семена Петровича я не собирался, просто хотел объяснить, что он не прав и не имеет никакого права заниматься рукоприкладством. Сожалею, что так погорячился. Впредь обещаю так не делать.

24.02.2020

Директору МБОУ "СОШ
№29" г. Азова
Незнанской А.Ф.
учителя физики
Кондратьева Семена Петровича

объяснительная.

Сегодня, 24 февраля, перед 3 уроком я готовил кабинет к проведению лабораторной работы в 8Г классе. Всех учащихся попросил выйти в коридор, чтобы проветрить кабинет. Посреди перемены я услышал крики и хохот мальчиков в кабинете. Выйдя, я увидел, что они играют с приборами, которые я вынес для проведения лабораторной работы. Я попросил мальчиков все положить и выйти в коридор. Они сделали вид, что меня не слышали. Тогда мне пришлось немного повысить на них голос и более настойчиво попросить их выйти. Они начали мне дерзить, на что я не сдержался и пнул одного из них. Понимаю, что я не имел на это права, но они меня спровоцировали. Виталя отреагировал на это агрессивно и чуть не ударил меня стулом, кричал на меня. После чего я понял, что сам с этой ситуацией не смогу разобраться и отвел его к директору. Обязуюсь в дальнейшем контролировать свои эмоции и не допускать конфликтов с учащимися.

24.02.2020

Примеры ситуаций по типологизации конфликтующих пар

«Ученик-учитель»

Пример ситуации

Урок английского языка. Класс делится на подгруппы. В одной из подгрупп поменялся учитель. При проверке домашнего задания новый преподаватель, не познакомив учащихся со своими требованиями, попросила ответить тему наизусть. Одна из учениц сказала, что раньше им разрешали пересказывать текст свободно, а не наизусть. За пересказ она получила - «3», что вызвало ее негативное отношение к учителю. На следующий урок девочка пришла без выполненного домашнего задания, хотя была прилежной ученицей. Учитель после опроса поставила ей 2. Следующее занятие девочка попыталась сорвать, подговорив одноклассников прогулять урок. По просьбе учителя дети вернулись в класс, но отказались выполнять задания. После уроков ученица обратилась к классному руководителю с просьбой перевести ее в другую подгруппу.

Пример ситуации

Возник конфликт между учеником и учителем: учитель возмущен плохой успеваемостью ученика и дает ему возможность исправить оценки с помощью реферата, ученик соглашается и на следующий урок приносит реферат. Во-первых, не по теме, а так, как ему вздумалось, хотя и потратил, по его словам, на его подготовку весь свой вечер. Во-вторых, весь помятый. Учитель возмущен еще сильнее и в резкой форме говорит, что это унижение его как учителя. Ученик демонстративно встает и начинает раскачивать ногами вперед и назад, держась за парту. Учитель сначала пытается усадить ученика, но, не выдержав, хватает его и выталкивает из класса, потом отводит к директору, оставляет его там и уходит в класс.

«Руководитель - родитель»

Пример ситуации

Родители пришли в школу, чтобы забрать документы своего сына. Ребенок посещал дополнительные занятия, организованные на платной основе (согласно договору) в течение одного месяца, после чего заболел, и родители приняли решение забрать ребенка. Директор потребовала, чтобы родители оплатили пребывание на занятиях через Сберегательный банк. Но родители не захотели идти в банк и предложили заплатить деньги лично ей. Директор объяснила родителям, что она не может принять деньги.

Родители возмутились и, наговорив массу оскорблений в ее адрес и в адрес школы, ушли, хлопнув дверью.

Пример ситуации

Родители ученика пришли к директору с просьбой перевести их ребенка в другой класс. Количество обучающихся в данном классе максимальное. В других классах параллели есть вакантные места, но родители настаивают именно на этом классе. Что вы предпримите?

«Учитель - родитель»

Пример ситуации

Во время собрания один из родителей учащихся вашего класса начал критически отзываться о ваших методах обучения и воспитания. По мере развития диалога он начал выходить из себя, гневно выкрикивать оскорбительные замечания в ваш адрес. Вы не можете позволить родителю так вести себя. Что вы предпримете?

Пример ситуации

Родитель обсуждает в группе WhatsApp выставление отметок педагогом, с выставлением фотографий рабочих тетрадей. Классный руководитель так же зарегистрирован в данной группе. Какие действия предпримет классный руководитель?

«Учитель - учитель»

Пример ситуации

На улице вы неожиданно встречаете вашу коллегу, которая официально находится на больничном. Именно ее уроки вы вынуждены «заменять». Но Вы находите ее в полном здравии. Что вы предпримете?

Пример ситуации

Учитель математики после звонка задержал класс на перемене. В результате учащиеся опоздали на следующий урок - урок физики. Разгневанный учитель физики высказал свое негодование учителю математики, так как у него была запланирована контрольная работа. Его предмет, как он считает, очень сложный, и терять время урока из-за опоздания учащихся он считает недопустимым. Учитель математики возразил, что его предмет не менее важен и труден. Разговор происходит в коридоре на повышенных тонах при большом количестве свидетелей.

«Руководитель - учитель»

Пример ситуации

В начале учебного года директор школы попросил вас временно выполнять обязанности завуча по воспитательной работе, обещав за это дополнительную оплату. Но по истечении трех месяцев обещанная оплата не была вам начислена. Что вы предпримете?

Пример ситуации

Учитель обратился к директору школы с просьбой определить один из дней недели - методическим. Нагрузка учителя больше ставки, возможность составить расписание, учитывая пожелания данного педагога, затруднена. Директор предложил уменьшение количества часов, педагог отказывается от сокращения нагрузки и настаивает на «методическом дне». Действие директора.