

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Экспертиза конфликтогенности в системе управления (на примере
образовательных организаций г. Красноярска)**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.18 Управление конфликтом

Научный руководитель _____ доцент, канд.юрид.наук С.Д. Красноусов
подпись, дата

Выпускник _____ Я.В. Красикова
подпись, дата

Рецензент _____ первый проректор КК ИПК РО Л.И. Игумнова
подпись, дата

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Конфликтогенность управленческого решения.....	8
1.1 Конфликтогенность.....	8
1.2 Управленческое решение.....	17
1.3 Руководитель ключевой участник системы управления образовательной организации.....	23
1.4 Управленческий потенциал руководителя как условие для уровня конфликтогенности.....	26
Глава 2. Экспертиза конфликтогенности в системе управления образовательной организации.....	30
2.1 Экспертиза и экспертная деятельность.....	30
2.2 Экспертиза конфликтогенности принятия управленческого решения.....	48
2.3 Экспериментальная методика по определению уровня конфликтогенного потенциала.....	50
Глава 3. Экспериментальная часть.....	53
3.1 Обоснование выборки и описание хода проведения исследования.....	53
3.2 Анализ и интерпретация полученных данных.....	59
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	77
Приложение А Экспресс-оценка на выявление управленческого потенциала	95
Приложение Б Анкета на установление стиля принятия управленческого решения.....	96
Приложение В – Таблица по определению степени воздействия (значимости) конфликтогенных факторов в деятельности руководителя.....	98
Приложение Г – Условия и конфликтогенные факторы, влияющие на уровень конфликтогенного потенциала (по результатам эксперимента.....	

льной методики).....	103
Приложение Д – Процентное соотношение руководителей, характеризующихся условиями конфликтогенного потенциала.....	104
Приложение Е – Ключевые конфликтогенные факторы.....	105
Приложение Ж – Результаты экспериментальной методики на каждого руководителя образовательной организации.....	106-163

ВВЕДЕНИЕ

Тема "Экспертиза конфликтогенности в системе управления" является значимой и актуальной для каждого, поскольку каждый индивидуум является членом социума и так или иначе участвует в отношениях власти-подчинения. Самым ярким примером упорядочения общества в схему власти-подчинения, является государство. Институты государственной власти представляют собой элементы системы управления, однако, абстрактные понятия "государство", "институт государственной власти", "система управления", в реальной жизни представляют собой конкретные люди, а везде где есть люди, везде есть конфликт. Экспертиза конфликтогенности в системе управления позволяет определить каким набором конфликтогенных факторов сопровождается принятие того или иного решения и установить уровень конфликтогенности в системе управления образовательной организации.

Под конфликтогенностью, мы понимаем, набор конфликтогенных факторов, которые являются предпосылками будущего конфликта и зависят от управленческого потенциала и стиля принятия управленческих решений.

Любая экспертиза как оценка деятельности субъекта или результатов его деятельности предполагает наличие субъекта экспертизы, объекта экспертизы, методологии, конкретных методов оценки с целью получения результатов экспертизы (заключений).

С учетом современных данных понятие «экспертиза» следует определить как метод исследования и разрешение проблемных ситуаций крупными специалистами, обладающими специальными знаниями, путем выбора наиболее аргументированных решений. Экспертный метод исследования применяется [110]:

1. когда на основании известных законов невозможно предсказать поведение системы в будущем;

2. при невозможности экспериментальной проверки предполагаемого хода процесса;
3. при наличии неопределенных факторов, которые не поддаются контролю;
4. при наличии многовариантных путей решения проблемы;
5. при неполноте информации, на основе которой принимается решение».

Экспертиза необходима там, где объект или ситуация не могут быть однозначно определены при помощи существующих норм (нет норм) или в тех случаях, когда существует много разных норм, знаний, точек зрения, позволяющих по-разному трактовать их суть. Актуальность исследований в области экспертизы конфликтогенности в деятельности образовательных организаций связана с выявлением проблемного поля в сфере управления и понимания его дальнейшего развития, либо устранения.

Большой вклад в изучение теоретических аспектов экспертизы и экспертной деятельности, раскрывается в работах Н.Г. Алексева, О.С. Анисимова, Н.Е. Архангельского, В.П. Беспалько, С.Л. Братченко, Г.В. Воробьева, В.А. Гуружапова, А.А. Деркача, В.И. Журавлева, Р.М. Ильясова, В.В. Краевского, О.Е.Лебедева, В.Н. Максимовой, Г.А. Мкртычяна, Т.Г. Новиковой, А.И. Пискунова, В.М. Полонского, Г.Л. Прозументовой, Т.В.Сидориной, В.И. Слободчикова, С.С. Татарченковой, А.Н. Тубельского, В.С. Черепанова, В.А. Явина, и других исследователей.

Значимость изучения вопроса экспертизы образования раскрыта в работах многих исследователей, но вопрос экспертизы конфликтогенности в системе управления образовательной организации на сегодняшний момент остается открытым. Вопросы конфликтогенности рассмотрены Ю.Г. Грязновой, А.П. Егидесом, Е.Н. Ивановой, Е.Н. Соломатиной, Б.И. Хасаном, В.М. Шепелем и другими исследователями. Несомненно, есть такой документ, который предусматривает трудовые функции руководителя

образовательной организации (Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации) [137], но он не предусматривает конфликтного потенциала, поэтому работа над этим вопросом является актуальной.

Объект исследования: система управления образовательной организации с двух сторон: «система управления как процесс» и «система управления как структурная единица власти».

Предмет: экспертиза конфликтности при принятии управленческих решений руководителями образовательных организаций.

Цель: разработать экспериментальную методику по определению уровня конфликтного потенциала в системе управления образовательной организации, при принятии управленческих решений руководителя

Основная гипотеза исследования: управленческий потенциал и стиль принятия управленческого решения руководителя в совокупности с определенными конфликтными факторами, в зависимости от их степени воздействия в деятельности руководителя являются условиями определяющими уровень конфликтного потенциала в системе управления образовательной организации.

Существует связь между управленческим потенциалом, стилем принятия решения и конфликтным потенциалом.

При определении уровня конфликтного потенциала возможно определить ключевые конфликтные факторы:

- различие в целях,
- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения,
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера, (недостаточная мотивированность, стимулирование),
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

В данной работе, мы будем проводить исследование на уровне общеобразовательной организации.

Для этого в данном исследовании, необходимо **решить следующие задачи:**

- дать определение стиля принятия решений руководителя образовательной организации;
- дать определение управленческого потенциала руководителя образовательной организации;
- определить конфликтогенные факторы, характерные для каждого стиля принятия управленческого решения, в соотношении с определенным управленческим потенциалом;
- определить понятие экспертиза конфликтогенности в системе управления образовательной организации;
- апробировать инструментарий экспериментальной методики, позволяющий определить конфликтогенный потенциал в структурной единице управления образовательной организации;
- предложить экспериментальную методику к использованию.

В данной работе использованы следующие методы:

- экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя (Приложение А) [177];
- анкета на установление стиля принятия управленческого решения по классификации А.Роу (Приложение Б);
- таблица по определению степени воздействия конфликтогенных факторов в деятельности руководителя (Приложение В).

Диссертационное исследование состоит из введения, основной части (три главы), заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Конфликтогенность управленческого решения

1.1 Конфликтогенность

Так сложилось, что конфликт имеет негативные представления, но это не так, необходимо понимать, где лучше создать конфликт, где избежать, а где разрешить, потому что конфликт не всегда несет в себе отрицательный опыт, если правильно направить конфликт, сделать его продуктивным, можно извлечь очень много пользы.

В нашей работе для того чтобы разобраться с первыми сигналами способствующими возникновению конфликта, необходимо обратиться к первоисточникам, которые раскрывают понятие конфликт.

Впервые конфликт как социальное явление был изучен в работе Адама Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов». В основе конфликта лежат деление общества на классы (капиталисты, земельные собственники, наемные рабочие).

В книге Г.Зиммеля [72] «Конфликт современной культуры», впервые предпринята попытка рассмотреть конфликт как системное и необходимое явление культуры в целом, а не как предмет отдельного научного знания.

В работе Л.Козера «Функции социального конфликта» заложены основы западной социологии конфликта. Конфликт рассматривается как борьба за ценности и социальный статус, власть и недостаточные материальные и духовные блага. Это борьба, в которой целями сторон являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение противника[82].

Р. Дарендорф [208], наиболее известный западный исследователь социального конфликта, определяет его как «любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные ("латентные") или субъективные ("явные") противоположности».

В психологическом словаре [132], определяет конфликт определяется как «трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями». При этом в качестве его форм выделяются внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов предлагают следующее определение: «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [7].

Московский психолог А. И. Донцов, обобщив результаты исследований по проблеме внутриколлективных конфликтов, пришел к выводу о том, что конфликт даже способен оказать положительное воздействие и на развитие отдельной личности: «Активизируя самосознание, конфликт стимулирует актуализацию ранее скрытых потенциальных возможностей личности, открывает перспективу ее совершенствования»[57].

Следовательно, конфликт рассматривается как социальное явление, с выраженным противоречием, борьбой, нанесение ущерба, сопровождающийся негативными эмоциями, а также выявлено как положительное явление.

В конструктивной психологии конфликта «Конфликт - это такая специальная организованность взаимодействия, которая позволяет удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска или создания ресурсов и средств разрешения представленного в столкновении противоречия» [176]. Конфликт- это осознанное противоречие и независимо от качественных характеристик структуру конфликта составляют внутренние и/или внешние действия, образующие единство взаимодействия.

Таким образом, конфликт можно рассматривать как одну из характеристик взаимодействия, в которой не способные к совместному

существованию в неизменном виде действия детерминируют и изменяют друг друга, для чего необходима специальная организация.

Б. И. Хасан [176] предлагает рассматривать конфликтообразующую структуру, имеющую три уровня:

- основание столкновения, т. е. то противоречие, актуализация которого являет нам конфликт как феномен;

- действительность столкновения, которая представляет собой взаимодействованные действия, стремящиеся к автономии путем доминирования, приспособления, элиминации и др.;

- метаконфликтные феномены: переживание отношений к предмету отношений и/или конфликтного действия, межличностных отношений участников, аутоотношения субъекта конфликтного действия, ожиданий и т. д.

Противоречие может быть представлено только в том случае, если произошло столкновение действий. Но здесь мы не можем не отметить его положительную сторону, при открытии устройства данного феномена появляется возможность управлять им, а также разрешать возникшие противоречия, которые могут появиться при разных ценностях, мотивах, стереотипах.

Подход конструктивной психологии конфликта является наиболее подходящим, в рамках исследования, поскольку в организованном взаимодействии возможно проявление предпосылок конфликтогенности.

Теперь необходимо разобраться с понятием конфликтогенности.

Действия провоцирующие конфликт и различного вида реакции объединяются понятием конфликтогенны. Конфликтоген дословно означает «рождающий конфликт». Этот термин введен А. П. Егидесом [62] и в настоящее время достаточно широко используется в научной практике. В словарях даются следующие определения конфликтогена:

- «слова (знаки), действия (или бездействие), порождающие или способные привести к конфликту» [134];

- «коммуникативный (реже – поведенческий) элемент (слово, оборот, жест, интонация), способный вызвать напряженность и спровоцировать конфликт в отношениях» (Психологос) [132];

- «любой предмет, идея, взгляд, элемент поведения, выявляющий разность оценок конфликтующих субъектов» [64];

- «действие, порождающее деструктивный конфликт» [191].

Следовательно, конфликтоген – это то, что вызывает неприятие, раздражение, агрессию, т.е. любой провоцирующий конфликтоген вызывает ответный конфликтоген в виде напряженности, агрессии, негативной реакции. Возможно, это объясняется стремлением чувствовать себя в безопасности.

В связи с этим, конфликтогены на уровне общества в целом (общественные конфликтогены) – это действия отдельных слоев и групп населения, органов власти, политических лидеров, представителей бизнеса и пр., а также субъективный образ этих действий (провоцирующие конфликтогены), вызывающие напряженность, агрессию, негативную реакцию значимой части общества и ответные действия, снижающие эту напряженность (ответные конфликтогены).

Конфликтоген или совокупность конфликтогенов могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в деструктивный конфликт, но сами по себе конфликтом не являются.

Общество представляет собой динамическую общественно-экономическую систему, в которой постоянно появляются новые виды общественных отношений и видоизменяются старые, которые формируют конфликтогенность общества.

Понятие конфликтогенности имеет различные определения в зависимости от области исследования:

В словаре конфликтолога (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов) дается следующее определение конфликтогенности общества: «Конфликтогенность социума – деструктивный потенциал общества, связанный с нарушением

сложившихся связей и отношений, ростом социальной напряженности, нарастающих противоречий в экономической и политической сферах, деградацией социальных отношений. Конфликтогенность социума проявляется в социальной агрессии, направленной вовне и вовнутрь» [9].

В.М. Шепель считает, что конфликтогенность является свойством каждой личности, а определенный уровень конфликтности свойственен любому человеку вне зависимости от его профессии, возраста, пола и др. [195].

По мнению автора, конфликтогенность является нормальным проявлением деятельного состояния личности, в котором проявляется его индивидуальность (чем человек незауряднее, тем он более конфликтогенен, т.к. в силу своей незаурядности он нередко выпадает из социума). В этом определении для нас важно, что автор отмечает именно деятельное состояние личности, что несомненно влияет на принятие и реализацию управленческого решения.

Ю.Г. Грязнова определяет конфликтогенность общества, как «процесс нарастания противоречий во взглядах, интересах и ценностях под влиянием эндогенных и экзогенных факторов, приводящий к столкновению сторон и обостряющий способы взаимодействия между ними» [48].

Е.Н. Иванова [74] в классификации (трудных) конфликтных личностей, рассматривает конфликтогенную личность как конфликтную всегда. Конфликтогенные личности трудные для всех и всегда. Взаимодействие с ними представляет значительные трудности.

В конструктивной психологии конфликта [176] конфликтная ситуация может интерпретироваться следующим образом:

- как уже существующая действительность, как событие, разворачивающееся одновременно с его восприятием и описанием;
- как прошедшее событие;
- как предстоящее событие.

В нашей работе мы будем говорить о конфликтной ситуации, как заведомо возможной, предстоящей, имеющей конфликтогенный потенциал.

Конфликтная ситуация описывается как возможная, исходя из так называемой конфликтогенной ситуации, т.е. ситуации, содержащей предпосылки будущего конфликта. А конфликтогенные факторы - это причины порождающие конфликт. Начало конфликтной ситуации связано с возникновением в действительности условно непротиворечивого движения мешающего действия, требующего включения нового или перераспределение ресурса.

Мы определили, элементы конфликтогенности, которые необходимо брать во внимание при определении уровня конфликтогенности[193]:

конфликтогенная среда представляет собой почву (процесс принятия решения), на которой зарождается диссонанс в системе управления, который влияет на силу реакции на одни и те же провоцирующие конфликтогены. Проанализировав конфликтогенную среду, можно установить, при каких именно условиях конфликтогенность приобретает тяжелый характер

субъекты формирования напряженности, в нашем исследовании под субъектами мы будем понимать руководителей образовательных организаций. Провоцирующим конфликтогенным фактором несоответствие действительности (образ желаемого результата не соответствует образу реального результата)

В нашем исследовании мы рассматриваем две группы условий, первая это объективные условия должности, под которой мы понимаем конфликтогенные факторы, которые мы определяем из набора конфликтогенных факторов (представленных в приложении В) и вторая группа условий - это личностные характеристики - здесь мы определяем управленческий потенциал руководителя образовательной организации и стиль принятия управленческого решения.

Ряд исследователей выделяет причины порождающие конфликт в системе управления, в нашем исследовании, причины мы понимаем как конфликтогенные факторы:

- Различие в целях.
- Нечеткое разграничение прав и обязанностей.
- Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.
- Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.
- Ограниченность ресурсов.
- Недостаточный уровень профессиональной подготовки.
- Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.
- Неопределенность перспектив роста.
- Неблагоприятные физические условия.
- Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).
- Психологический феномен.

Розанова В.А. [141] отмечает следующие качества руководителя (менеджера) препятствуют эффективной деятельности организации

- недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;
- отсутствие креативности у менеджера;

- неумение управлять собой;
- неумение управлять группой;
- недоброжелательное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неумение мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;
- применение неэффективного стиля руководства;
- ориентация на себя и свои личные цели;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- недостаток творческого подхода в работе;
- консервативность поведения менеджера;
- наличие конфликтных тенденций поведения;
- наличие невротических тенденций поведения.

Следовательно, мы также можем считать данные препятствия конфликтогенными факторами

К.М. Ушаков [170] в статье «Управление школой: кризис в период реформ» говорит о связях и порождаемых ими процессов в организации, поэтому мы считаем важным рассмотреть наличие такого фактора, как разрывность связей в образовательной организации, по мнению К. М. Ушакова «наши организации — не столько люди, сколько связи между ними, и поскольку связи составляют большую часть системы, логично было бы предположить, что именно они должны пользоваться особым вниманием руководства и быть основным объектом управления». В настоящее время этому вопросу активно посвящаются семинары, проводится работа, поэтому нам важно отметить насколько этот фактор является весомым. В нашей анкете по определению конфликтогенных факторов, он представляется как разрывность связей (социальный капитал). Под социальным капиталом, как отмечено в работе М.С. Созоновой [155] мы будем понимать способность людей к самоорганизации и совместным действиям для достижения общей цели.

Е.А.Ленская и И.В. Брун [98] в своем исследовании рассмотрели характеристики российских директоров школ, в котором для дальнейшего рассмотрения мы выделили условия работы директоров, и будем рассматривать как конфликтогенные факторы:

- отсутствие распределения властных полномочий,
- нехватка учителей,
- высокая нагрузка и уровень ответственности,
- недостаточный школьный бюджет.

В работе Е.Н. Соломатиной [156] , существуют различные способы снижения уровня конфликтогенности среди населения: конструктивные и деструктивные. Конструктивным разрешением конфликтогенности является урегулирование разногласий мирными способами, путем реализации эффективных управленческих решений.

При использовании этого способа возможно снизить или практически свести к нулю диссонанс в системе, направляя полученное напряжение в позитивное русло, позволяющее перейти на более высокий уровень взаимопонимания и взаимодействия. Неумение законодательных и властных структур оценивать конфликтогенность общества приводит к эскалации напряженности и перерастанию конфликтогенности в негативные действия, то есть в деструктивный конфликт. И это несомненно доказывает, что экспертиза конфликтогенности принятия управленческого решения поможет определить уровень конфликтогенного потенциала, и указать на проблемные места, с чем необходимо работать. Под конфликтогенным потенциалом мы понимаем, совокупность причин (конфликтогенных факторов) определяющих возможность и границы возникновения конфликта. Уровень конфликтогенного потенциала зависит от количества конфликтогенных факторов и их степени воздействия на деятельность руководителя.

Наличие конфликтогенной ситуации не предполагает однозначного развития ее в конфликтную ситуацию. Следовательно, под конфликтогенностью в нашем исследовании мы будем понимать, набор

конфликтогенных факторов, которые являются предпосылками будущего конфликта и зависят от управленческого потенциала и стиля принятия управленческих решений. И так как мы занимаемся исследованием на уровне образовательной организации, немаловажен факт, что эти факторы мы можем отследить в частном случае.

1.2 Управленческое решение

В настоящее время процесс управления в первую очередь связан с непрерывной разработкой и принятием управленческих решений. И, как известно, сам процесс управления осуществляется посредством принятия и реализации решений. Поэтому, мы считаем необходимым обратиться к определению «управление».

Фредерик У. Тейлор[160], родоначальник «научного менеджмента», был первым, кто использовал термины «менеджмент» и «менеджер» в их современном значении. Первая должность, которая соответствовала термину «менеджер» в его современном понимании, стал управляющий «городом». Этот первоисточник, абсолютно точно отвечает нашему времени. Английское слово «менеджмент» (management) не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» - как «руководитель».

«Под управлением вообще, - пишет В.А. Сластенин [146], - понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации». А внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата». Единственное, что изменилось мы понимаем управление гораздо шире, вот

например К. Н. Поливанова [134] отмечает управление – это соединение двух плоскостей, первая - управленческие действия, а вторая рефлексия, мониторинг, контроль. Иначе при отсутствии одной из составляющих, это не управление, а административное исполнение обязанностей.

В экономической литературе понятие «решение» рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как результат выбора - это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения лица, принимающего решение. [42]

Авторы работ по менеджменту при определении понятия «управленческое решение» включают организационные, психологические аспекты, положения общей теории принятия решений. Так, управленческое решение формулируется как:

- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
- выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
- выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
- выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции. [28]

На наш взгляд принятие решений является ключевой управленческой задачей. И от того какое решение принимает руководитель в первую очередь зависит будущее организации. И в этом случае, управленцу важно видеть проблемные места, чтобы понимать где разворачивать, а где лучше завершить предпосылки конфликта, уметь обнаруживать конфликтогенные факторы. Процесс принятия, запускается, когда у принимающего решение появляется трудность, «разрыв» в действительной ситуации, либо при

желании перехода к другой, желаемой ситуации. А.В.Карпов обозначил ее как «определение проблемной ситуации».

Поэтому процесс принятия решений является основой управленческой деятельности в любой сфере, с точки зрения менеджмента [147], принятие решений – это творческая, ответственная задача управления, которая заключается в том, чтобы в соответствии со складывающейся обстановкой определить замысел последующих действий подчиненных в конкретной сфере управления, задачи структурных подразделений в системе деятельности, порядок их взаимодействия, обеспечения и управления.

М. Мескон и другие авторы [109], определяют управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений»

По мнению профессора Ицхака Адизеса[1], жить — значит решать проблемы, а развиваться — значит приобретать навыки решения более сложных проблем. Им была разработана модель «Изменение-проблема-решение», в этой логической цепочке можно определить конфликтогенность при принятии решения.

Практическая деятельность руководителя предполагает разработку и принятие многочисленных решений. Принятию решения предшествует процесс моделирования его вариантов. Существует множество подходов к рассмотрению стиля принятия управленческого решения, так например Р. Лайкерт [209] выделил четыре стиля лидерства: эксплуататорско - авторитарный, благожелательно - авторитарный, консультативно - демократический, групповой.

Эксплуататорско-авторитарный стиль руководства был уже ранее рассмотрен. В фирмах, где утвердился эксплуататорско-авторитарный стиль, подчиненные считают себя обиженными, ибо их мнения, опыт, знания игнорируются руководителем. Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берет на себя всю ответственность за

возможные негативные последствия своего решения. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной – экономические потери от неправильного решения и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

Благожелательно – авторитарный определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчиненным относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают. Такой руководитель для принятия решений может позволить себе учитывать отдельные мнения подчиненных и под строгим контролем предоставить им определенную самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Однако подобное отношения к подчиненным не исключает недоверия к ним руководителя.

Консультативно - демократический стиль. В его рамках руководитель уже в значительной степени доверяет подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчиненных, не отдавая предпочтения какой – либо, вырабатывает общую позицию и в ее рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворенными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этом случае ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчиненных. Но важные решения по-прежнему принимаются исключительно высшими эшелонами власти. Предпочтение в методах воздействия на подчиненных отдается поощрением с крайне редкими наказаниями.

Групповой стиль. Управление на основе соучастия. Подразумевает групповые решения, которые в высшей степени децентрализованы. По мнению Лайкерта, он самый действенный. Лидеры этой системы поощряют участие работников в управлении, они ориентированы на человека. Этот стиль (ориентирован на взаимоотношения)

характеризуется полным доверием, процесс принятия решений рассосредоточен по всем уровням, работники принимают участие в выработке решений, коммуникации реализуются и по вертикали, и по горизонтали, взаимодействие осуществляется с высоким уровнем доверия. В основе этого стиля лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. В качестве мотивации используются вознаграждения на основе системы стимулирования, выработанной с учетом участия работников в управлении. Дружественное взаимодействие с работниками сопровождается демонстрацией большого доверия к ним.

Исследования Р. Лайкерта[209] показали, что самые эффективные руководители уделяют внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и строят отношения, основанные на взаимопомощи. А позже было обнаружено, что выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям, например из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствует повышению производительности труда. Данный подход может быть использован, но в нашей работе наиболее подходящим для нас мы определяем классификацию стилей по А.Роу.

В обыденном сознании образ директора школы обычно ассоциируется с идеальным человеком. Так какой же он директор? Какой стиль для принятия решения использует? Какой конфликтогенный потенциал в системе управления образовательной организации задает при данном условии (стиль принятия управленческого решения)?

В конце 1980-х годов трое исследователей — Алан Роу, Джеймс Булгаридс и Ричард Мейсон [80] — предложили схему стилей принятия решений, основанную на двух измерениях: ценностная ориентация, ориентация лидера на цели (решаемые задачи) т.е люди «задачно-ориентированные» (Аналитический, Директивный), сосредоточенные на конкретной деятельности и деталях и «социально-ориентированные», здесь

решаются проблемы больше связанными с воздействием на других людей (Концептуальный Поведенческий), а также когнитивная сложность решаемых задач. Схема стилей принятия управленческих решений по А. Роу представлена на рисунке 1.

Рассмотрим подробнее концепцию, предложенную профессором Университета Южной Калифорнии Аланом Роу (Alan Rowe). Роу выделяет четыре базовых стиля принятия решений, различающихся по критериям приемлемой для принимающего решения когнитивной сложности задачи и доминированию рационального, т.е ориентированы на задачу или интуитивного мышления, т.е ориентирован на людей.



Рисунок 1 - Схема стилей принятия решений по А. Роу

Низкая терпимость к когнитивной сложности означает высокую потребность в наличии четкой структуры знаний и информации в задаче принятия решения. Людям с этой характеристикой сложно обсуждать проблему, не договорившись сначала об однозначном понимании терминов, в которых эта дискуссия ведется. Если у руководителя высокая терпимость к когнитивной сложности, он готов уточнять и развивать эту систему понятий по мере развертывания дискуссии.

При этом оказывается, что аналитический и директивный стили связаны с преимущественной активностью левого полушария головного мозга, а концептуальный и поведенческий – правого. Сравнительный анализ базовых стилей по А. Роу дан в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ базовых стилей по А. Роу

Стиль	Предпочитаемая форма выработки решения	Требуемый объем информации	Предпочитаемая форма информации	В принятии решения ориентируется на
Аналитический	Индивидуальная	Большой	Письменная	Выбор оптимального варианта
Директивный	Индивидуальная	Малый	Устная	Время и получение практического решения
Концептуальный	Групповая	Большой	Образная	Выбор оптимального варианта
Поведенческий	Групповая	Малый	Устная	Отношения с людьми

Именно данную классификацию мы считаем уместным использовать на установление стилей принятия решений, где мы можем увидеть и зафиксировать высокую и низкую терпимость к когнитивной сложности при принятии решения, определив доминирующий стиль принятия решения, а также здесь мы можем увидеть ориентирован ли руководитель в большей степени на людей или же на задачу, и как в дальнейшем это условие влияет на конфликтогенный потенциал в системе управления образовательной организации.

1.3 Руководитель ключевой участник системы управления образовательной организации

Человек является главным компонентом любой социальной системы потому, что он не просто элемент системы, но и ее творец, ее главная движущая сила. Без человека, не может быть социальной системы [25].

Потому как у системы целей быть не может, цели могут быть только у организации, а цели организации оформляет ее руководитель соответственно он является ключевым участником системы. Он выступает субъектом по отношению к своим подчиненным и объектом по отношению к вышестоящему руководству

Система управления описывается как определенная целостность, состоящая из инструментария (интеллекта системы), организационной структуры, ее графического образа и процессов управления (динамики системы) [174].

Структура управления образованием в Российской Федерации сформирована по так называемой линейно-функциональной схеме, которая характеризуется следующими основными чертами[63]:

- наличие нескольких уровней (федеральный; региональный; муниципальный), в которых каждый нижестоящий уровень находится в административном ведении вышестоящего – решения вышестоящих органов являются обязательными для нижестоящих;

- ограничение административного подчинения нижестоящих уровней управления вышестоящим отдельными функциями или некоторым их набором – вышестоящий орган может принимать обязательные для нижестоящего решения по ограниченному кругу вопросов;

- возможность для органа управления управлять только теми организациями, которые находятся в его непосредственном административном ведении.

Обобщенная структура управления образованием изображена на рисунке 2.

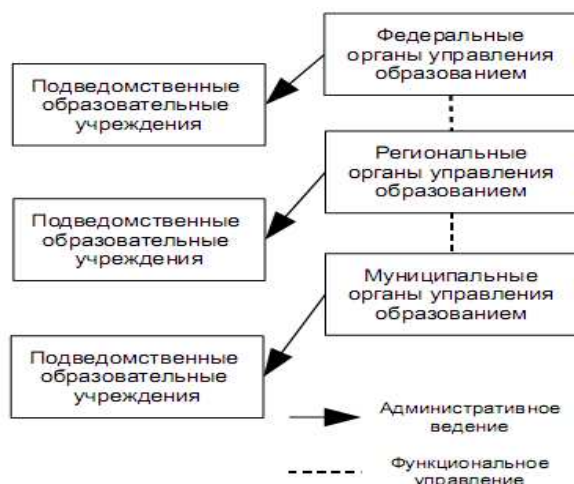


Рисунок 2 – Структура управления образованием

Поскольку мы рассматриваем общеобразовательный уровень, образовательная организация - социальная организация и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), соответственно целесообразно говорить об управлении ею.

Эффективность управления образовательной организацией – это результат достижения целей управленческой деятельности

Первостепенная роль в управлении учебно-воспитательным процессом принадлежит директору школы, как правило, имеющему опыт педагогической работы не менее трех лет, положительно зарекомендовавшему себя на учительской должности и обладающему необходимыми организаторскими способностями.[181] Известный исследователь школоведческих проблем В.И. Зверева рассматривает управление как деятельность руководителей образовательных организаций, направленную на обеспечение оптимального функционирования всех ее подсистем, перевод каждой из них на более высокий уровень развития. [69]

Как указывает М. М. Поташник в понятии «управление» выделяют целенаправленность деятельности, выработку и реализацию управленческих решений при взаимодействии субъектов педагогического процесса с целью достижения оптимального результата [135].

Система управления образовательной организацией - это совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления.

Вертикальная структура управления образовательной организацией представлена четырьмя уровнями: директор - заместители - педагоги - учащиеся. Каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню.

Исходя из того, что образовательная организация часть системы управления образования – руководитель, ключевой участник системы управления образовательной организации.

1.4 Управленческий потенциал руководителя как условие для уровня конфликтогенности

Как известно при принятии решения руководитель руководствуется прежде всего собственным профессиональным опытом. Можно ли его назвать потенциалом? На наш взгляд, управленческий потенциал то неотъемлемое качество, которое влияет непосредственно на принятие руководителем того или иного решения, соответственно является условием влияющим на уровень конфликтогенности.

И поэтому, эффективное управленческое решение, как правило, является сплавом профессионализма менеджера и его искусства управленца, где не обойтись без управленческого потенциала, поскольку, как справедливо считают ведущие специалисты в области принятия управленческих решений, принятие решений является одновременно и наукой, и искусством. Несмотря на то что принятие решения обычно направлено на перспективу, оно также несет и определенные риски, своего рода неопределенность, невозможно абсолютно точно предугадать результат, что в дальнейшем ожидает организацию.

Сюжет управления появляется только тогда, когда возникает противоречие, которое нужно разрешить. Обычно управленческий потенциал рассматривают как некоторую совокупность свойств, качеств человека, его способностей, необходимых для выполнения управленческой деятельности. Ю. С. Зенцова под управленческим потенциалом личности понимает «возможности и способности личности решать задачи в области управления и организации деятельности других людей» [70]. В своей работе С.Л. Сайбель [144] управленческий потенциал рассматривает как совокупность

деловых качеств и личностных возможностей руководителя, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения управленческих задач и достижения поставленных целей. В нашей работе для нас актуальна формулировка управленческого потенциала предложенная С.Л.Сайбелем, но мы акцентируем внимание именно на степени эффективного управления .

Для определения управленческого потенциала нам необходима характеристика уровней, мы ее задаем исходя из трех уровней управления, технологического, управленческого, и институционального рассмотренных Т. Парсонсом [210].

- низкий уровень управленческого потенциала – использует типовые схемы решения задач, должен не только понимать содержание деятельности, реализуемой его подчиненными, но разбираться в особенностях и закономерностях управления персоналом. Ему необходимо уметь взаимодействовать с подчиненными, развивать сотрудников и побуждать их к эффективной деятельности.

- средний уровень управленческого потенциала - обязан быть специалистом в области контроля над процессом и результатами деятельности, а так же в области распределения ресурсов. Он должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы

- высокий уровень управленческого потенциала - должен уметь создавать и программировать будущее и влиять на развитие событий. Анализировать ситуацию как внутри, так и вне организации, формулировать стратегические цели и создавать процессы, приводящие к их реализации

Мы полагаем, что управленческий потенциал как условие в зависимости от его уровня может влиять на конфликтогенный потенциал системы управления образовательной организации.

В нашем исследовании мы работаем со следующими конфликтогенными факторами, которые в ходе исследования сможем соотнести с управленческим потенциалом и стилем принятия управленческих решений, и установить для каждого случая набор

конфликтогенных факторов, который и станет определяющим при выявлении конфликтогенного потенциала:

- Различие в целях;
- Нечеткое разграничение прав и обязанностей;
- Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя;
- Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения;
- Ограниченность ресурсов;
- Недостаточный уровень профессиональной подготовки;
- Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников;
- Неопределенность перспектив роста;
- Разрывность связей (социальный капитал);
- Неблагоприятные благоустроенность условий труда;
- Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера (недостаточная мотивированность, стимулирование);
- Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...);
- Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
- Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- Наличие конфликтных тенденций поведения;
- Отсутствие стремления к личностному росту;
- Консервативность поведения менеджера;
- Неумение управлять группой;
- Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- Недостаток творческого подхода к работе;

- Применение неэффективного стиля руководства;
- Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности ;
- Недостаточный школьный бюджет;
- Нехватка учителей;
- Высокая нагрузка и уровень ответственности;
- Отсутствие распределения властных полномочий.

В управленческой деятельности мы выделяем две группы условий, которые позволяют говорить о конфликтогенности это должностные условия и личностные характеристики руководителя, поэтому используя нашу экспериментальную методику мы можем говорить о конфликтогенном потенциале в системе управления образовательной организации.

Глава 2. Экспертиза конфликтогенности в системе управления образовательной организации

2.1 Экспертиза и экспертная деятельность

Понятие экспертизы прочно укоренилось в понятийном аппарате современного образования. Российские исследователи трактуют образовательную экспертизу как своеобразный способ самопознания, саморефлексии образовательной сферы, её попытку понять и оценить саму себя в контексте общих тенденций развития образования [49].

Экспертиза сравнительно новое явление последние десятилетия, сталкивающееся с критикой в адрес момента своего возникновения. Ненадежность, кажущаяся субъективность и произвольность, претензии на обладание неким высшим знанием - вот неполный перечень тех "родовых пятен", которыми отмечена экспертиза, по мнению ее критиков. Нередко экспертизу смешивают с консультированием, инспектированием, с диагностикой, с оценкой, с мониторингом, и многим другим. Экспертиза возникает и становится необходимой тогда, когда будущее не воспроизводит прошлое. Отсюда вытекают как принципиальные ограничения экспертизы, так и ее методология – творческое конструирование сценариев развития множественно детерминированных процессов и событий, своего рода деятельность по производству предсказание, которая включает в себя не только точную оценку воздействия тех или иных факторов и их возможных взаимодействие между собой, но и понимание того, какие вообще факторы требует учета [200].

Разнообразие определений понятий экспертизы, разными авторами (О.С. Анисимов, С.Г. Баронене, Г.А. Мкртычян, Е.А. Позаченюк, Г.Н. Прокументова, С.С. Татарченкова, В.С. Черепанов, А.Н. Тубельский и др.), говорят о различии в понимании, содержании, функциях и месте в системе образования.

Проводя анализ подходов к понятию «экспертизы», мы установили, что в ряде случаев основной упор делается на исследовательскую функцию экспертизы, и она трактуется как исследование какого-либо вопроса и его разрешение при помощи специалистов.

Наиболее общий смысл экспертизы в социальной сфере был предложен группой исследователей под руководством А. А. Леонтьева. По их мнению, любое применение любого профессионального взгляда и знания, в любой области может быть названо экспертизой. В самом общем виде экспертизу, по мнению исследователей, можно определить как прояснение, не имеющего очевидного ответа вопроса, с опорой на мнение специалиста (эксперта) по данному вопросу.

Под экспертизой, в общем виде, понимают исследование и разрешение при помощи сведущих людей какого-либо вопроса, требующего специальных знаний [193].

Экспертиза (франц. Expertise-доказательство, от лат., expertus-опытный) - исследование экспертами каких-либо вопросов, решение которых требует специальных познаний в области науки, техники, искусства и т. д. Наиболее часто проводятся экспертизы проектно-строительные, патентоведческие, планово-экономические, экспертизы врачебно-трудовые, экспертизы судебные. Результаты экспертизы оформляются в виде заключения [121].

В словаре Ожегова [109], исследуемое понятие трактуется как рассмотрение какого-либо вопроса экспертами для дачи определенного заключения.

В толковом словаре В. И. Даля, экспертиза – французское слово – expertise – от латинского expertus – освидетельствование, проверка, расследование чего-либо экспертами и заключение их о чём-либо.

Анализ, исследование, проводимое экспертом, экспертной комиссией. Экспертиза завершается выпуском акта, заключения, в некоторых случаях - сертификата качества, соответствия(словарь экономики и права).

Специфический тип работы со знаниями, направленной не на получение новых знаний в той или иной области, а на применение уже имеющихся знаний для подготовки и принятия решений в самых различных сферах практики [38].

В словаре практического психолога[152], исследование некоего вопроса, требующего специальных знаний, с представлением мотивированного заключения. Для ее проведения привлекаются эксперты, т.е. опытные специалисты в данной области.

Экспертиза в образовании – аналитическая процедура, направленная на получение аргументированного представления о состоянии и результатах образовательной деятельности [200].

При рассмотрении других работ, касающихся экспертизы, было отмечено, что исследователи акцент делают на оценочную составляющую экспертизы, показывая тем самым важность и значимость этой функции.

Экспертиза – это оценка объектов вещей объектов процессов компетентными людьми экспертами, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений и действий в ситуации неопределенности [118].

«Любая экспертиза [97] как оценка деятельности субъекта или результатов его деятельности предполагает наличие субъекта экспертизы, объекта экспертизы, методологии, конкретных методов оценки с целью получения результатов экспертизы (заключений)»

Педагогическая экспертиза – это процесс анализа и вынесения оценочных суждений о профессиональной компетентности учителя и процесс рефлексии с этих позиций его деятельности [128].

Проведенный понятийный анализ показывает, что понятие «экспертиза» связывается либо с понятием «оценка», либо с понятием «исследование».

По мнению некоторых авторов (А.А. Леонтьев, Д.А. Леонтьев, Ю.В. Казаков, Н.Н. Косарева, О.А. Тарасова, В.В. Андреева, А.В. Гаврилин, О.С. Анисимов и др.), в практике оценки результатов существуют два основных подхода: инспекторская и экспертная оценка. Инспекторская оценка осуществляется методом шкалирования, сравнения с эталоном, фиксации статистических данных. Экспертная оценка исходит из оценки состояния дел в данном учреждении признанным специалистом (экспертом) в данном направлении. При этом необходимым условием эффективности экспертизы является признание компетентности и авторитета эксперта коллективом экспертируемого учреждения.

От инспектирования и консультирования экспертиза отличается независимостью эксперта, а также тем, что эксперт всегда представляет интересы истины. По мнению О.С. Анисимова [204], принципиальное различие инспектирования и экспертирования соответствует двум основным ориентациям: контрольно-коррекционной и развивающей.

«В первом случае анализ подчинен нахождению меры несоответствия готовой формы деятельности, чтобы обеспечить соответствующее коррекционное действие для восстановления соответствия реального действия известной норме. Во втором случае само несоответствие прежней норме деятельности не выступает чем-то негативным. Выход за пределы нормы рассматривается как условие перехода к новой норме или к новому образцу деятельности, чем-то более совершенному».

Очевидно, что в понимании оценки как ценности заложен смысл сравнения с какой-либо нормой, в то время как в толковании оценки как установлении качества чего-либо – смысл исследования. Чтобы подчеркнуть разницу между повседневными суждениями о ценности чего-либо и профессиональной оценкой. Э. А. Сухман ввел термин «исследование для

оценки». Таким образом, основанием для экспертного суждения должна стать исследовательская деятельность.

С.Л. Братченко [201], подразделяет экспертизу на экспертизу в узком смысле (ЭУС) и экспертизу в широком смысле (ЭШС). Он подчеркивает: «Если для ЭУС ключевая проблема – извлечение знания из эксперта путем его опроса, то для ЭШС – проведение всестороннего полноценного исследования для получения аргументированных данных по экспертируемому вопросу. Именно качеству исследования уделяется первостепенное внимание – тщательной разработке структуры исследования, его основных принципов, методов, процедур и т. д.».

Можно сделать вывод, что для понимания экспертизы необходимо использовать в качестве родового понятия «исследование» и «метод исследования», а не «оценка». Главное различие оценки и экспертизы в образовательном процессе определяется не столько различиями в возможностях точно, объективно описать процесс и его результаты, сколько в том, что экспертиза позволяет делать выводы о самом образовательном процессе в целом, как о коллективной деятельности, регулируемой множеством факторов, не поддающихся точному измерению. Также очевидно, что как только мы переходим на позицию исследователя, мы уже имеем дело с ситуациями и явлениями принципиально неопределенными.

Как отмечает Г.Л. Тульчинский [110], любая экспертиза – это социальная технология, обладающая рядом специфических особенностей:

- прежде всего, по своему «родовому признаку», по технологическому содержанию экспертиза представляет собой исследование;
- речь при этом идет об исследовании социально значимых проблем;
- оно осуществляется по заказу инстанций, принимающих решение и использующих при его выработке заключение экспертов;
- исследование проводится независимыми компетентными специалистами, опирающимися, помимо использования специальных методов, на свою профессиональную интуицию;

- итогом экспертизы является ответственное экспертное заключение, которое имеет решающее значение для принятия решения соответствующими инстанциями;

- экспертное заключение содержит факты, комментарии, объяснения;

- экспертное заключение носит доказательный характер, используемая в нем аргументация должна быть рационально выраженной в интерсубъективной, то есть доступной общественности форме.

Г. А. Мкртычян [118] отмечает, что в последнее десятилетие практика проведения экспертиз получила широкое распространение в системе образования. Экспертизе подвергаются учреждения нового типа, инновационные (экспериментальные) площадки разных уровней, авторские программы и учебники, нормативно-правовые документы, инновационные разработки, учебно-методические комплексы, а также управленческая и профессионально-педагогическая деятельность в ходе аттестаций.

Автор приводит наиболее общую характеристику отличительных особенностей экспертизы в образовании:

– использование гуманитарной методологии познания;

– гибкость в применении конкретных методов и средств изучения;

– практико-ориентированный характер экспертного исследования;

– развивающая, поддерживающая направленность экспертизы.

В решении проблемы качества управления функционированием и развитием образовательной практики, возрастает роль экспертно-аналитической оценочной деятельности, проводимой всеми субъектами образовательной организации.

Теория и опыт в странах Западной Европы и США, убеждают, что любой человек с соответствующим образованием может приобрести экспертное знание в той или иной сфере, даваемое хорошей вузовской подготовкой.

Вместе с тем, Д. А. Иванов подчёркивает, что, с одной стороны, чтобы использовать экспертизу как инструмент преобразований, её нужно сделать таким инструментом и относиться к ней как к такому инструменту [27].

В нашем исследовании мы будем понимать экспертизу – как разработку апробацию экспериментальной методики.

Как отмечалось ранее, экспертом может быть далеко не каждый, эксперт - это в первую очередь человек высококвалифицированный, обладающий умением оценивать и прогнозировать ситуацию в своей профессиональной деятельности, а также признанный обществом.

Вопросам изучения фигуры эксперта посвящены многие исследования. Среди них можно выделить работы Н.Г. Алексеева, Н.Г. Багдасарьяна, М.М. Князевой, В.А. Гуружапова, В.И. Редюхина, Т.Г. Новиковой, Н.Е. Покровского, В.В. Колпачникова, Ф.С. Сафуанова, группы аналитиков под руководством А.А. Леонтьева и Д.А. Леонтьева, группы Ю.В. Громыко и др.

Роль эксперта заключается в том, что для любой организации он является внешним лицом, осуществляющим как бы взгляд со стороны на то, что делается, как оно делается, в какую сторону движется, кем осуществляется, учитывает все факторы и результаты деятельности.

Различные авторы пытаются определить роль и место эксперта с точки зрения различных методологических, а порой и политических позиций.

И.И. Ашмарин и Б.Г. Юдин [204] используют для своей интерпретации утверждение о том, что экспертиза является специфическим типом интеллектуального искусства, открывающим зрителю, слушателю, читателю смысл явлений и процессов окружающей действительности. Эта мысль связана с идеей о влиянии экспертного мнения (оценки, заключения) на общественное мнение, на самооценку экспертируемого, на оценку вышестоящих инстанций, из чего выстраивается схема влияния эксперта на развитие общества в целом.

Сходную позицию занимает Ю.В. Громыко. [163] Он конкретизирует специфическую позицию эксперта для данной трактовки и его влияние на

изменение не только внутренних, но и внешних социокультурных условий развития образования, включая миссию образования в обществе, влияние на социально-экономическое и политическое развитие региона и т.д.

«Важнейшим условием эксперимента над социокультурными условиями развития образования является анализ последствий выдвигаемых проектов и программ. Именно анализ последствий реализации предлагаемых нововведений нуждается, прежде всего, в глубоком анализе и экспертной оценке».

Группа исследователей под руководством А.А. Леонтьева и Д.А. Леонтьева приводит очень интересный пример, не имеющий отношения к образованию, но наглядно иллюстрирующий причины повышения роли и статуса эксперта в современном обществе. Для этого они обращаются к знаменитой книге Макса Фридендера "Подлинник и подделка" (главы "О состоянии экспертизы" и "О подделках").

Размышления выдающегося историка живописи, эксперта, музейного деятеля М. Фридендера [200] посвящены центральным проблемам экспертизы в сфере искусства. В качестве причин, вызвавших столь значительное повышение статуса эксперта, он называет нарушение традиционных взаимоотношений между торговцем (который уже не может позволить себе роскошь быть одновременно и искусствоведом) и покупателем (с недоверием относящимся к торговцу). В результате, «вся ответственность торговец возлагает на эксперта», но в случае ошибки торговец умывает руки, а связанный с ним эксперт, естественно, не в состоянии заплатить за свою некомпетентность. Таким образом, ни научная, ни торговая сторона уже не несут никакой ответственности». Данный пример наглядно демонстрирует особенности экспертной работы, актуализирующейся в условиях "общества риска".

Возвращаясь к сущности экспертизы и ее отличия от других видов исследовательской деятельности, авторы большинства работ приходят к

неизбежному выводу об обязательности разделения позиций заказчика и исполнителя экспертизы.

Так, по мнению С.Л. Братченко[128], лицо, принимающее решения, и эксперт должны быть разными людьми. От экспертов никто не должен ждать действий и решений. Экспертиза – это процесс ответа на вопросы. Сложность проблемы в том, чтобы определить субъект вопросов. Таким образом, в ситуации экспертизы различаются независимые друг от друга заказчик, служащий источником постановки задачи, и эксперт, дающий ответы на поставленные вопросы и при необходимости выходящий за их пределы.

Ведущий российский эксперт в области образования В.И. Редюхин [20], утверждает, что задача эксперта-оценщика на экспертизу должна быть описана в техническом задании, которое он получает от заказчика (нанимателя), так же как это делается при любом другом виде сервисных управленческих услуг: аудите, консультировании, юридическом или финансовом сопровождении и т.д. Формулировка технического задания должна четко определять экспертную задачу, ее объем и ограничения, например: "выявить принципы ..."; "распределить участников по рангам и рейтингам ..." и т.п.

Исходя из позиции что, каждая социальная общность является субъектом своих интересов и действий, В.И. Слободчиков [202] делает выводы о том, что:

- любая социальная группа имеет право заказывать экспертизу с точки зрения ее интересов;

- любая экспертиза имеет в виду базовые цели и ценности, необязательно подразумеваемые заказчиком;

- экспертиза предполагает высокий уровень толерантности, поскольку работа эксперта очень часто не совпадает с интересами заказчика, точнее, представлением заказчика о своих интересах.

Объект экспертизы может быть различным: учреждение образования, учебные программы и методики, программы развития, конкурсы и др. Но разными могут быть и субъекты экспертизы, администраторы, авторы экспериментальных программ, научные руководители, финансирующие организации и т.д.

В нашем исследовании объектом будут выступать общеобразовательные организации г. Красноярска, Красноярского края и других регионов РФ, а субъектом непосредственно будет являться руководитель образовательной организации.

Наиболее типичным для российского образования является вариант, когда заказчиком экспертизы выступают органы управления образования, реализуя потребности в получении информации для принятия управленческих решений по следующим направлениям:

- аттестация и аккредитация учреждения образования; программа развития учреждения образования – ход реализации, качество образования, проблемы и перспективы;

- авторские учебные программы и методики; целевые программы развития – региональные, межведомственные (культура, здоровье, спорт и др.);

- конкурсные программы (например, по экспериментальному развитию образования, конкретной актуальной проблематике и т.п.); и другие.

М.М. Князева отмечает [81], что все чаще заказчиками экспертизы становятся сами работники образования, реализующие те или иные проекты и испытывающие насущную потребность в экспертном анализе своей деятельности. Тогда они выходят в активную субъектную позицию и формируют исследовательские задачи для экспертов. Основные проблемы заказчика – как выбрать нужного эксперта, как отобрать и представить материал, как организовать показ деятельности для экспертизы. А как нам уже известно деятельность это осознанное движение к цели, это твое личное,

твои данные, которыми ты можешь управлять и задавать направленность. Следовательно, при столкновении с проблемой мы переводим ее в задачу, используя средства, техники, методы, тем самым достигая результата, чего нельзя сделать когда все изначально predetermined (задано), в этом случае человек реализует навязанную функцию, занимается функционированием.

Исследователи зарубежного опыта отмечают значительные отличия организации и проведения экспертизы в нашем обществе. Так, Г.В. Иванченко[181] утверждает, что для нас, например, не очень принято, что могут и должны быть проэкспертированы не только планируемые, но также продолжающиеся и законченные проекты.

В странах Запада нередко участники проекта сами запрашивают экспертные организации по поводу возникших в процессе выполнения проекта проблем. Каждая такого рода экспертиза имеет своим итогом серию отчетов, распространяемых среди всех заинтересованных сторон и публикуемых для более широкого распространения. Яркой особенностью подобных экспертиз выступает серьезная заинтересованность в них самих «объектах экспертизы», поскольку с результатами работы экспертов связано продолжение и расширение финансирования местных программ, открытие новых направлений международной помощи, подтверждение значимости проблемы, обоснованности выделения средств на ее решение и т.д.

Отечественная экспертиза, по прогнозу автора [181], скорее будет инициироваться и осуществляться только в том случае, если налицо серьезные сомнения в правильности действий той или иной организации (лица, временного коллектива) или если существует необходимость выбрать тех, кто будет в будущем проводить ту или иную деятельность на выделяемые средства. В первом случае экспертизу "запускает" не тот, кто проводит работу, подлежащую оценке, а его конкурент. Экспертиза в российском образовании носит чаще всего оценочный характер и возникает преимущественно в ситуации конкурсного отбора.

Схема субъект-субъектных отношений в экспертизе не ограничивается взаимодействием заказчика и исполнителя. В ней обязательно присутствует третье лицо – экспертируемая сторона. При формальном подходе экспертируемая сторона, как правило, рассматривается в качестве объекта экспертной деятельности. Но поскольку в сфере образования речь идет в основном о гуманитарной экспертизе, то так называемый объект анализа становится в той или иной степени его субъектом.

Важнейшим условием осуществления экспертной деятельности в школе выступает готовность администрации, педагогов, а также школьников и родителей к конструктивному сотрудничеству со специалистами экспертной группы. С одной стороны, это готовность всесторонне содействовать сбору необходимой информации и самим выступать в роли источников такой информации (заинтересованность и искренность ответов на вопросы экспертов), а с другой – это готовность с вниманием и доверием отнестись к выводам и рекомендациям экспертной группы.

Также М.М. Князева [81] отмечает, что авторы проекта часто не дистанцируют себя от своего творения, и отношение к экспертизе у них такое, словно анализируют их самих, а не результаты их работы. Отсюда нервные срывы, конфликты, взаимные непонимания. Подобное отношение делает всю процедуру экспертизы бессмысленной. Для изменения этой ситуации необходимо перевести эмоциональные отношения в конструктивное состояние.

Экспертируемая сторона должна понимать, что управленческое решение получает не персонально автор или руководитель проекта, а сам проект; не персонально учитель, а его учебные программы и методики и т.д.

Поэтому, можно сделать следующий вывод – экспертируемая сторона, если она не является одновременно заказчиком экспертизы, несет

ответственность только за полноту и достоверность предоставляемой информации.

Кроме того, при всей аргументированности данных, содержащихся в экспертных материалах, что увиденное экспертами не абсолютно. Его мнение важно, но не является априори бесспорным. Заказчику необходимо уметь взять то, что полезно для развития его деятельности. Здесь мы вплотную подходим к вопросу ответственности каждого из субъектов экспертизы.

Различные авторы [110, 81, 130, 200, 201, 204], демонстрируют удивительное единство взглядов на распределение ответственности между заказчиком и экспертом. Д.А. Леонтьев, В.И. Слободчиков, В.И. Редюхин и многие другие утверждают, что за последствия экспертизы эксперт ответственности не несет. Есть лицо принимающее решение, которое выступало заказчиком экспертизы, и ее последствия – это его ответственность и риски.

Принятие решения по итогам экспертизы – это не только и не столько интеллектуальный выбор, сколько принятие на себя ответственности за выбор, включая готовность делать дальнейшие шаги по его реализации и платить необходимую цену за сделанный выбор. Именно заказчик, а не эксперт, располагает ресурсами и полномочиями, необходимыми для осуществления дальнейших шагов, и будет испытывать на себе последствия как ошибочных, так и необходимых действий. Ответственность заказчика устанавливается, прежде всего, предпринятыми или не предпринятыми им действиями. Заказчик также несет полную ответственность за свое решение учитывать или не учитывать предоставленные ему результаты экспертизы, и в какой мере; а также за выбор экспертов или за решение не пользоваться услугами экспертов в каждом конкретном случае.

Поэтому ответственность эксперта ограничивается чисто интеллектуальными аспектами анализа ситуации. Эксперт отвечает за свой анализ ситуации, а также за то, чтобы его оценки, суждения и рекомендации

были понятны заказчику. Эксперт несет ответственность за полноту анализа, понятность и обоснованность своих суждений, но не за выводы и решения, которые будут сделаны на их основе, потому что эти выводы не обусловлены содержанием экспертных оценок, даже если всерьез считаются с ними.

Наибольшее количество работ по исследованию субъектов экспертной деятельности посвящено описанию профессиональных и личностных характеристик и компетентностей экспертов. Подобный интерес может объясняться растущей востребованностью в специалистах-экспертах и отсутствием институциональной структуры, занимающейся подготовкой профессионалов такой квалификации.

Авторы исследований приводят различные классификации экспертной работы по типам и уровням.

Н. Г. Алексеев [204] рассматривает два основных направления экспертной деятельности, которые определяют квалификационный состав экспертной группы:

- по предметному направлению – специалист, обладающий опытом и авторитетом в экспертируемой инновационной сфере;

- по деятельностному направлению – специалист, обладающий опытом анализа деятельности, выявления средств и целей инновационной работы".

С точки зрения Т. Г. Новиковой [122], экспертную деятельность следует рассматривать как особый тип исследовательской деятельности, где объектом изучения является развивающаяся практика. Суть экспертизы в образовании, по мнению многих авторов, состоит в сопоставлении реальной ситуации с неким культурно-историческим эталоном. Она направлена на выявление потенциала образовательной системы, оказание помощи экспертируемой системе в осознании своего места в современных социокультурных условиях и понимании того, куда ей двигаться.

Л. Н. Алексеева с соавторами выделяет три уровня экспертной работы [177]:

- оценочный;

- консультационный;
- стратегического управления и согласование действий по использованию полученного содержания.

Исходя из этих двух позиций, вырисовывается образ некоего специалиста, подготовленного к проведению экспертизы в области образования. Такой специалист, безусловно, должен владеть соответствующей методологией, а также философскими, социологическими, управленческими, педагогическими, психологическими знаниями.

Совершенно очевидным является тот факт, что требования, которые предъявляют к профессионализму эксперта, довольно высокие. Признаков, позволяющих обозначить конкретного человека как эксперта в определенной области, четыре:

- стаж профессиональной деятельности;
- уровень сложности профессиональной деятельности;
- разносторонность профессиональной деятельности;
- успешность профессиональной деятельности.

Область его профессиональной компетентности при этом необязательно должна быть точно той, в которой задается вопрос, но должна быть достаточно близка, чтобы его опыт имел ценность для решения задач экспертизы.

Учитывая, что объем и структура знаний изменяются в последнее время такими темпами, что они становятся все менее доступны обычному человеку, его ожидания в отношении профессиональной компетентности носителей знания становятся все более напряженными.

Таким образом, в качестве экспертов должны выступать не просто профессионалы – инженеры, юристы, программисты, врачи и т.п., но профессиональная элита, обладающая особыми способностями объемного видения возможных последствий проектов. Эксперт должен иметь большой практический опыт в проведении исследовательских и экспериментальных работ. Профессиональный подход, независимость, следование самым

жестким мировым стандартам – залог высокого качества и безупречности экспертных оценок. [84]

Серьезная экспертиза проводится и подписывается, как правило, не одним человеком, а экспертной группой.

Существенную роль играет особенность "экспертного мышления" – не каждый, даже высококвалифицированный специалист способен к обобщениям, конкретизациям и уточнениям, на которые должен быть способен эксперт.

Д.А. Иванов [201] отмечает, что эксперта от любого другого специалиста отличает то, что он различает и удерживает в своем сознании как минимум четыре мыслительных плана:

- феноменальный – "смотрю": все, что может быть увидено и описано в процессе наблюдения. Основная сложность этого плана состоит в том, что бы не допустить замещения реальности видения собственными знаниями об этой реальности, обозначая ее каким-либо общим термином;

- идеальный – "слушаю": то, что декларируется экспертируемой стороной относительно идей, ценностей, целей и результатов своей деятельности. Здесь эксперту требуется услышать и вычленить осознанные и неосознанные идеи, которые так или иначе руководят этой деятельностью;

- план интерпретаций – "понимаю": вырабатывается собственное мнение эксперта относительно увиденного и услышанного;

- рефлексивный – "осознаю": на основании каких идей, ценностей, теорий (с точки зрения эксперта) педагогический коллектив реализует свою деятельность и на достижение каких результатов она направлена. В случае если руководитель или учитель сообщает о своих идеях и целях, то обоснованность ими его действий все равно требует подтверждения или опровержения в ходе экспертизы. Сюда также следует отнести соотнесение действий педагогического коллектива с анализом социокультурной ситуации, в которой реализуется данный тип образования. При помощи каких

идей, теорий и понятий я сам, как эксперт, понимаю, интерпретирую то, что вижу и слышу.

Деятельности эксперта вообще присуща синтетичность которая проявляется, с одной стороны, как способность учитывать и оценивать в совокупности все значимые элементы экспертируемой области. С другой – синтетичность деятельности эксперта проявляется в способности полагаться в собственной экспертной деятельности как на четкие профессиональные знания и инструменты, так и на чуткую интуицию, конечно, контролируруемую позже с позиции четких культурных и профессиональных принципов.

Подобную двойственность в деятельности эксперта отмечают многие авторы (А.А. Леонтьев, Д.А. Леонтьев, Н.Г. Алексеев, В.В. Колпачников и др.). Соотношение объективной – "знаниевой" и субъективной – "интуитивной" составляющих экспертизы может быть различным. Частично это зависит от наличия количественных показателей и нормативных критериев. Но в большей степени соотношение знания и интуиции определяется принципами и ценностными установками заказчика и исполнителя экспертизы. Понимание того, какие факторы требуют учета и какие методы при этом следует использовать, во многом связано с общей картиной мира эксперта, его жизненной философией не в меньшей степени, чем с практическим опытом работы эксперта в той или иной области.

Приведем перечень ценностных установок, которые, по мнению Д.А. Иванова[201], определяют позицию эксперта:

- обеспечивать позитивные изменения в деятельности педагогического коллектива в направлении ее замысла, целей и задач (или помочь определить направление, цели и способы изменения своей профессиональной деятельности);

- обеспечивать сопровождение и поддержку реализации изменений в условиях, заданных экспертизой;

- не оценивать и не интерпретировать наблюдаемую деятельность при помощи существующих норм оценки и представлений, а воспринимать

ситуацию как принципиально неопределенную («усомнение очевидности» (И.С. Павлов));

- сообщать членам педагогического коллектива основания своей экспертной деятельности (идеи, подходы, цели, ценности) и своих выводов;

- включать членов педагогического коллектива в деятельность по осуществлению экспертизы своей собственной деятельности. Например, путем информирования о ходе, промежуточных результатах и проблемах экспертизы и организации их обсуждения.

Излишняя субъективация экспертизы не выгодна в первую очередь самим экспертам. И основным инструментом преодоления сложностей этого процесса является креативность эксперта. Неслучайно в Энциклопедии социологии [187] креативность названа первой в числе прочих качеств, которыми должен обладать "идеальный" эксперт.

Исследовательская группа под руководством Д.А. Леонтьева [202] на основании анализа зарубежного и отечественного опыта делает важные выводы о том, что проблема «самосоздания», «самообразования» эксперта – не столько его «личная» проблема, сколько проблема экспертных сообществ, заинтересованных как в своем воспроизводстве, так и в доверии со стороны общества.

Интересна кадровая политика Министерства образования США по отношению тому, кто должен входить в команды экспертов, работающих над оценкой образовательных проектов национального масштаба. Руководство Службы планирования и экспертизы Министерства образования США (PES) считает, что оптимальный кадровый состав PES должен включать, помимо педагогов, психологов, социологов, также и специалистов в социальной работе, экономистов, статистиков. В любом случае внутренняя взаимообучаемость и постоянное повышение квалификации, обучение на рабочем месте, знакомство с передовым опытом считаются в этой службе обязательными.

Достигнутая к рубежу тысячелетий публичность экспертиз, широкое их обсуждение (одних журналов по проблемам экспертизы более десятка), открытие многих центров по обучению навыкам эксперта свидетельствуют о действительном стремлении не только обучать экспертов, но и обучать ту среду, в которой они действуют, обучать потребителей экспертизы.

Под экспертизой конфликтности в системе управления образовательной организации, мы в нашей работе понимаем разработку и апробацию экспериментальной методики.

2.2 Экспертиза конфликтности принятия управленческого решения

Экспертиза конфликтности принятия управленческого решения осуществляется в процессе установлении управленческого потенциала и определения стиля управленческого решения с помощью анкеты А. Роу. Состоит в выявлении управленческого потенциала, стиля принятия решения и соотношении полученных данных с набором конфликтных факторов.

Назначение экспертизы: установить взаимосвязь управленческого потенциала, стиля принятия решения с набором конфликтных факторов, от которых зависит уровень конфликтного потенциала в системе управления образовательной организации

Объект и предмет экспертизы

Объектом экспертизы у нас выступает принятие управленческого решения руководителя образовательной организации, а предметом конфликтность, под которой мы понимаем степень воздействия определенных конфликтных факторов. При выявлении этих факторов мы можем говорить о конфликтном потенциале в системе управления образовательной организации. Условиями влияющими на уровень

конфликтогенности являются управленческий потенциал и стиль принятия управленческого решения.

Понятие

Экспертизу конфликтогенности принятия управленческих решений можно охарактеризовать как деятельность определенных субъектов, которая проводится с целью установления условий при которых формируется конфликтогенный потенциал

Данная деятельность не включает рекомендаций, направленных на устранение конфликтогенных факторов, а работает непосредственно на определение конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации

Экспертиза дает возможность определить уровень конфликтогенности и принимать управленческие решения исходя из этого знания. Решения связанные с перспективой, т.е разворачиванием, оформлением и предъявлением конфликта, либо минимизацией и купированием конфликтогенной ситуации.

Проведение экспертизы конфликтогенности принятия управленческих решений

Проводится в образовательных организациях г. Красноярска, Красноярского края и других регионах РФ (школы, гимназии, лицеи) по разработанной нами экспериментальной методике, которая включает следующие этапы:

Первый этап определение управленческого потенциала

Второй этап направлен на установление стиля управленческого решения руководителя образовательной организации

Третий этап выявление конфликтогенных факторов

Четвертый этап – установление уровня конфликтогенного потенциала в СУ образовательной организации

Проводим независимую экспертизу, независимым экспертом-специалистом профессионалом по предметному направлению содержания в

соответствии со специально разработанной экспериментальной методикой, результатом которой становится определение уровня конфликтогенного потенциала.

По форме представления материалов: тестирование и экспертный опрос

Основные принципы:

- обоснованность экспертизы;
- проверяемость;
- объективность ее результатов.

Цели и задачи

Основной целью является определение уровня конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации.

Задачи:

- определения стиля управленческих решений;
- определение управленческого потенциала;
- выявление конфликтогенных факторов при принятии решения.

Заключение

Потребность в экспертизе возникает только с появлением новых задач, в случае когда задается ситуация неопределенности и для принятия решений недостаточно оснований. Законодательство дает возможность каждому обратиться к независимому эксперту для проведения экспертизы.

2.3 Экспериментальная методика по определению уровня конфликтогенного потенциала

Свое название методика получила от греческого слова «метод», что в буквальном переводе означает: «путь к чему-либо», а также путь исследования или познания [46]. Методика - это определенным образом выстроенная система конкретных приемов и способов призванных для решения какой-либо конкретной задачи, для достижения поставленной цели.

Методика обладает большей целенаправленностью по сравнению с методом поскольку может включать множество методов, что позволяет решать конкретные задачи наиболее эффективно. Поэтому, любая методика это в первую очередь умение производить определенную работу в четком соответствии с наиболее оптимальными правилами, рекомендациями и обеспечивать ее высокую действенность.

Что подразумевает понятие "эксперимент"? Экспериментом называется проведение исследований в специально созданных, управляемых условиях в целях проверки экспериментальной гипотезы о причинно-следственной связи [127]. А мы полагаем, что конфликтогенный потенциал зависит от таких условий как управленческий потенциал и стиль принятия решений, в совокупности с конфликтогенными факторами.

Поэтому, в нашем исследовании под экспериментальной методикой мы понимаем приемы и способы определения уровня конфликтогенного потенциала, совокупность которых до настоящего времени не применялась и требует дальнейшего исследования и возможной доработки.

Поскольку мы рассматриваем конфликтогенный потенциал принятия управленческого решения руководителя, мы считаем целесообразным использовать для его обнаружения экспериментальную методику, которая включает:

- экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя;
- анкета на установление стиля принятия управленческого решения по классификации А.Роу;
- таблица по определению степени воздействия конфликтогенных факторов в деятельности руководителя

При определении управленческого потенциала мы используем экспресс-оценку, которая включает 10 вопросов, на которые руководителю необходимо отвечать "да", либо "нет". Каждый ответ в зависимости от положительной либо отрицательной интерпретации оценивается от 0 до 2

баллов, максимальный балл который может набрать руководитель, составляет 10 баллов, что может свидетельствовать о высоком уровне управленческого потенциала. Соответственно, меньшее количество баллов определяет руководителя, как обладающего средним и низким управленческим потенциалом.

Анкета на установление стиля принятия управленческого решения по классификации А.Роу включает 20 вопросов, на которые предусмотрены 4 варианта ответа, на которые руководителю предлагается расставить баллы для каждого варианта, где 8(самый подходящий) и, 4,2,1 (самый неподходящий). Таким образом, при подсчете баллов, где было набрано наибольшее количество баллов, мы можем установить доминирующий стиль характерный для данного конкретного руководителя.

Таблица по определению степени воздействия конфликтогенных факторов в деятельности руководителя, включает 26 конфликтогенных фактора, здесь руководителя предлагается отметить значимость каждого встречающегося конфликтогенного фактора. После чего, факторы с наибольшей степенью воздействия у данного руководителя фиксируем и определяем конфликтогенный потенциал.

Применение экспериментальной методики позволяет определить конфликтогенный потенциал при принятии решений в деятельности руководителя, при определенных заданных условиях, характерных для каждого руководителя.

3. Экспериментальная часть

3.1 Обоснование выборки и описание хода проведения исследования

Одним из актуальных вопросов становится разработка экспериментальной методики, которая включает экспресс-оценку управленческого потенциала, анкету на установление стилей принятия управленческих решений А. Роу, соотношение с определенным набором конфликтогенных факторов, с последующим выявлением конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации.

Основная гипотеза исследования: управленческий потенциал и стиль принятия управленческого решения руководителя в совокупности с определенными конфликтогенными факторами, в зависимости от их степени воздействия в деятельности руководителя являются условиями определяющими уровень конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации.

Существует связь между управленческим потенциалом, стилем принятия решения и конфликтогенным потенциалом.

При определении уровня конфликтогенного потенциала возможно определить ключевые конфликтогенные факторы:

- различие в целях,
- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения,
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера, (недостаточная мотивированность, стимулирование),
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

Объект исследования: система управления образовательной организации с двух сторон: «система управления как процесс» и «система

управления как структурная единица власти». То есть мы рассматриваем принятие управленческого решения руководителя в конкретной образовательной организации, для каждого случая.

Предмет: экспертиза конфликтогенности при принятии управленческих решений руководителями образовательных организаций. Под конфликтогенностью мы понимаем набор конфликтогенных факторов с разной степенью воздействия в деятельности руководителя формирующие конфликтогенный потенциал.

В нашем исследовании нам важно увидеть уровень конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации, при принятии управленческих решений руководителя, поэтому мы акцентируем внимание на принятии управленческого решения. Для того чтобы понимать актуальность исследования и обнаружения конфликтогенных факторов в деятельности руководителя, нами было проведено интервьюирование руководителя общеобразовательной организации и даны рекомендации по разрешению проблем.

Таким образом, в результате, были выявлены следующие конфликтогенные факторы:

- со стороны подчинения у директора: (различие в целях) и (недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения), потому как задается ситуация в которой администрация заинтересована получить наибольшее количество призовых мест по олимпиадам, и ставит задачу директору увеличить количество участников в данном мероприятии, в этот момент у директора другой взгляд на эту задачу, он считает, что для достижения лучших результатов необходимо сделать акцент на подготовке, т.е наблюдается различие в постановке целей, невозможно количеством добиться качества. Также напряжена ситуация с рейтингованием, непонятно каким образом возможно влиять на рейтинг школы, при каких условиях.

- со стороны власти: (противоречие между функциями не входящих в ДО) и (стимулирование) фактор, наблюдается ситуация в организации работы педагогического коллектива, нежелание двигаться в режиме развития, для директора важно чтобы сотрудники принимали участие в решении задач миссии школы, на что реакция педагогов объясняется следующим образом, это не входит в их функциональные обязанности, педагоги в режиме функционирования выполняют свои трудовые функции (готовят и проводят уроки, осуществляют оценочную деятельность) и у них здесь уходит большая часть времени и времени на режим развития не хватает. С другой стороны, часть этих педагогов не видит необходимости в саморазвитии, работе в режиме развития, и если режим развития не состоялся, качество функционирования будет страдать. Объясняется это также введением новой системы оплаты труда и недостаточностью оформленного стимулирования – нет четкой взаимосвязи с научно-методической деятельностью.

Мы рассмотрели каким образом, задана ситуация в деятельности руководителя, когда мы обнаруживаем конфликтогенные факторы при взаимодействии с подчиненными

В организации работы часть педагогического коллектива работает в режиме развития. С одной стороны, педагоги в режиме функционирования выполняют свои трудовые функции (готовят и проводят уроки, осуществляют оценочную деятельность) и у них здесь уходит большая часть времени и времени на режим развития не хватает. С другой стороны, часть этих педагогов не видит необходимости в саморазвитии, работе в режиме развития, и если режим развития не состоялся, качество функционирования будет страдать.

Ситуация заключается в том, что руководителю необходимо четко понимать какими должны быть управленческие действия, чтобы показывать важность результатов, показывать возможность роста, поддерживать движение в этом направлении, чтобы избежать противостояния. Каждый

педагог движется в своем направлении, у каждого разные ресурсы, возможности, которые необходимо вовлекать в разрешении стратегических задач. При обсуждении стратегических вопросов, часть педагогов противостоит выполнению задач, которые не относятся к функционалу, так как это дополнительная нагрузка, которая не стимулируется в сопоставимых размерах, при этом другая часть учителей, не считает нужным противостоять, они понимают, зачем это нужно, видят в этом ценность. Разрыву послужила новая система оплаты труда, которая имеет стимулирующие показатели, где прописан перечень работ, который должен быть выполнен, для того чтобы получить стимулирующие.

На взгляд педагогов, к ним выставлены высокие требования, в другой школе они могут получать те же стимулирующие, за выполнение меньшего объема работы. Определенно, есть риск, что учителя могут уйти из школы, этого не хотелось допускать, «выращивать» новых педагогов очень трудоемкий процесс. Педагоги понимают преимущество этого места (первая школа возрастно-обустроенная) и не готовы с ним расстаться. Поэтому необходимо понимать, как мотивировать педагогов на выполнение стратегических задач.

Здесь мы выделяем три категории педагогов:

1. Педагоги, посещающие открытые уроки, участвующие в их обсуждении, являющиеся слушателями на семинарах, позволяющих двигаться относительно задач развития.

2. Педагоги, включенные в разработческие группы, имеющие представления о сути разработок, понимающие суть ("пассивные разработчики").

3. "Активные разработчики" - педагоги, являющиеся авторами, берущие на себя ответственность за апробацию и внедрение.

Далее потому как был запрос со стороны руководителя, сделали попытку дать рекомендации, как работать при наличии данных конфликтогенных факторов при взаимодействии с подчиненными:

1. Профстандарты – задаст рамку деятельности педагогов, где необходимо: (знать про возраст, уметь делать диагностику, обеспечивать индивидуальный подход).

«В руках государства система профессиональных стандартов призвана стать одним из главных инструментов модернизации экономики, обеспечения высокого качества жизни людей через достойно оплачиваемый, высокопродуктивный производительный труд».

На совещании по вопросу разработки профессиональных стандартов 9 декабря 2013 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил: «Профстандарты должны задать чёткие и ясные требования к компетенции специалистов, служить ориентиром для людей, какими знаниями, навыками они должны обладать, чтобы быть востребованными на современном рынке труда».

По словам министра образования и науки РФ Д. В. Ливанова, «... профессиональный стандарт педагога пока апробируется. Заявлена дата его введения 1 января 2017 года. Однако не исключено, что эта дата будет отодвинута и на более длительный срок».

Поэтому, требования по выполнению стратегических задач возможно прописать, в следующем локальном акте: «О распределении обязанностей по разработке проекта модернизированной образовательной системы начальной ступени общеобразовательного учреждения». Описание деятельности, которую должен совершать педагог, должно повысить эффективность выполнения задач относительно миссии школы.

2. Стимулирование - установить четкую взаимосвязь с научно-методической деятельностью.

Предусмотреть сопоставимые с показателями результативности, показатели оплаты труда за научно-методическую деятельность.

3. Школьная система оценки качества

Необходимо, чтобы отслеживалась деятельность учителя, чтобы он мог понять насколько он обеспечивает динамику образовательных результатов.

4. Сделать ставку на профессиональную рефлексию.

Таким образом, мы выяснили, что конфликтогенные факторы обнаруживаются в деятельности директора, соответственно, исследование актуально.

В нашем исследовании приняли участие 147 директоров, как г. Красноярска всех семи районов города, так и директора Красноярского края и других регионов РФ. Исследование проводилось очно в г. Красноярске, в котором приняли участие 57 руководителей и заочно приняли участие 51 директор образовательных организаций Красноярского края и 39 директоров из других регионов РФ. Участие было добровольным. Мы не акцентируем внимание, на программе образовательной организации, ее территориальном расположении, педагогическом составе, нам важно определить конфликтогенный потенциал при принятии решения каждого руководителя, чтобы увидеть, как при таких условиях (стиль принятия решения и управленческий потенциал), складывается конфликтогенный потенциал в системе управления образовательной организации

Для того чтобы определить конфликтогенный потенциал, необходимо провести следующие этапы исследования:

Первый этап определение управленческого потенциала руководителя образовательной организации,

Второй этап направлен на установление стиля управленческого решения руководителя образовательной организации,

Третий этап выявление набора конфликтогенных факторов,

Четвертый этап – установление уровня конфликтогенного потенциала в СУ образовательной организации.

Мы определили, элементы конфликтогенности, которые необходимо брать во внимание при определении уровня конфликтогенности:

- конфликтогенная среда представляет собой почву (процесс принятия управленческого решения), на которой зарождается диссонанс

в системе управления, который влияет на силу реакции на одни и те же провоцирующие конфликтогены. Проанализировав конфликтогенную среду, можно установить, при каких именно условиях конфликтогенность приобретает тяжелый характер

- субъекты формирования напряженности, в нашем исследовании под субъектами мы будем понимать руководителей образовательных организаций. Провоцирующим конфликтогенным фактором несоответствие действительности (образ желаемого результата не соответствует образу реального результата)

3.2 Анализ и интерпретация полученных данных

Для определения конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации, мы использовали разработанную нами экспериментальную методику. На первом этапе, мы экспресс-оценкой [177] управленческого потенциала, определяем уровень управленческого потенциала, каждого руководителя образовательной организации, в Приложении А представлена экспресс-оценка на выявление управленческого потенциала руководителя. Поскольку, в данном инструменте не задана характеристика уровней управленческого потенциала, мы даем им следующую интерпретацию:

- низкий уровень управленческого потенциала – использует типовые схемы решения задач, должен не только понимать содержание деятельности, реализуемой его подчиненными, но разбираться в особенностях и закономерностях управления персоналом. Ему необходимо уметь взаимодействовать с подчиненными, развивать сотрудников и побуждать их к эффективной деятельности.

- средний уровень управленческого потенциала - обязан быть специалистом в области контроля над процессом и результатами

деятельности, а так же в области распределения ресурсов. Он должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы

- высокий уровень управленческого потенциала - должен уметь создавать и программировать будущее и влиять на развитие событий. Анализировать ситуацию как внутри, так и вне организации, формулировать стратегические цели и создавать процессы, приводящие к их реализации.

Таким образом, на данном этапе при обработке данных получаем, в зависимости от ответов руководителей разного уровня управленческий потенциал, характерного для каждого руководителя.

Следующим этапом у нас становится определение стиля принятия управленческого решения по классификации А.Роу, данная анкета представлена в Приложении Б.

При работе на данном этап, мы получаем стили принятия решения ориентированные на людей и на задачу. Здесь мы определяем доминирующий стиль принятия решения по наибольшему количеству баллов, характерный для каждого директора, каждой образовательной организации.

Руководители, которые используют директивный стиль, ориентированы на задачу, характеризуются низким уровнем толерантности к неопределенности и рациональным способом мышления. Они работают эффективно и логично, принимают быстрые решения и ориентируются на их быстрое выполнение. Результатом их эффективности и скорости нередко становится принятие решений на основе минимального объема информации и всего нескольких вариантов.

Руководители использующие аналитический стиль, также ориентированы на задачу, но имеют намного больше высокий уровень толерантности к неопределенности, чем те, которым близкий директивный стиль. Они пытаются получить больше информации для принятия решения и рассматривают больше вариантов. Менеджеры данного типа принимают

решение осторожно, они способны адаптироваться к самым неординарным ситуациям и успешно производиться с ними.

Руководители склонные к концептуальному стилю, ориентированы на людей, имеют высокий уровень толерантности к неопределенности и интуитивный способ мышления, стремятся получить больше всего информации и рассматривают множество вариантов. Они ориентируются на долгосрочные программы и творчески подходят к решению проблем.

Руководители, которые выбирают поведенческий стиль, ориентированы на людей, обладают низким уровнем толерантности к неопределенности и интуитивным способом мышления, достаточно успешно сотрудничают с другими людьми. Они интересуются достижениями подчиненных и чрезвычайно восприимчивые к предложениям коллег. Они часто организуют разные собрания для обмена информацией и при этом всячески пытаются избегать конфликтов. Для них очень важно получить от других одобрение своих действий.

Таким образом, на данном этапе можем отметить как выстраивается связь уровней управленческого потенциала со стилем принятия управленческого решения, каждому управленческому потенциалу (низкий, средний и высокий) соответствует стиль принятия управленческого решения (Концептуальный, Аналитический, Поведенческий, Директивный)

Поэтому на третьем этапе, руководителям предлагается определить значимость 26 конфликтогенных факторов встречающихся в их деятельности, а именно:

- Различие в целях;
- Нечеткое разграничение прав и обязанностей;
- Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя;

- Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения;
- Ограниченность ресурсов;
- Недостаточный уровень профессиональной подготовки;
- Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников;
- Неопределенность перспектив роста;
- Разрывность связей (социальный капитал);
- Неблагоприятные благоустроенность условий труда;
- Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера (недостаточная мотивированность, стимулирование);
- Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...);
- Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
- Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- Наличие конфликтных тенденций поведения;
- Отсутствие стремления к личностному росту;
- Консервативность поведения менеджера;
- Неумение управлять группой;
- Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- Недостаток творческого подхода к работе;
- Применение неэффективного стиля руководства;
- Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности ;
- Недостаточный школьный бюджет;
- Нехватка учителей;
- Высокая нагрузка и уровень ответственности;
- Отсутствие распределения властных полномочий

По результатам этапа, формируются наборы конфликтогенных факторов, с помощью которых возможно определить уровень конфликтогенного потенциала. Для достижения наибольшей искренности респондентов, конфликтогенные факторы мы рассматриваем как предполагаемые. Поскольку деятельность руководителя конфликтогенна, и задавая вопрос о противоречиях в деятельности конкретного руководителя мы имеем риск не получить ответа о наличии конфликтогенных факторов, так как сталкиваемся в данном случае с ситуацией социально-одобряемой.

В экспериментальной методике спрашиваем руководителя, о наличии возможной проблематики в его деятельности как при взаимодействии с подчиненными, так и при взаимодействии с властными структурами. Наличие конфликтогенного фактора в деятельности руководителя фиксируется вне зависимости от того в одном или в обоих указан ответ.

В зависимости от степени воздействия конфликтогенных факторов, выявленных у каждого из руководителей образовательных организаций, мы можем говорить о уровне конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации, и наблюдать какие конфликтогенные факторы и при каких условиях встречаются. В приложении В представлена таблица по определению степени воздействия (значимости) конфликтогенных факторов в деятельности руководителя.

Под конфликтогенным потенциалом мы понимаем, совокупность причин (конфликтогенных факторов) определяющих возможность и границы возникновения конфликта, а если мы говорим о уровне конфликтогенного потенциала, то он зависит от количества конфликтогенных факторов и их степени воздействия на деятельность руководителя.

Для того чтобы определить уровень конфликтогенного потенциала, руководителю необходимо определить значимость (от 0 до 9) встречающихся конфликтогенных факторов в его деятельности.

Уровни конфликтогенного потенциала задаются следующим образом:

низкий – задается в границах (0-156)

средний – задается в границах (157-312)

высокий – задается в границах (313-468)

В результате использования экспериментальной методики мы получаем 12 вариантов условий, при которых формируется конфликтогенный потенциал принятия управленческих решений руководителя. Необходимо отметить, что собой представляет каждый из 12 случаев:

1. При низком управленческом потенциале руководитель образовательной организации, старается принимать решения используя типовые схемы решения задач, директивный стиль принятия решения позволяет ему ориентироваться на задачу, для такого руководителя крайне сложно находиться в ситуации неопределенности, он действует по правилам, с целью получения практического решения, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

- отсутствие стремления к личностному росту

- высокая нагрузка и уровень ответственности

- нехватка учителей

- недостаточный школьный бюджет

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний

2. При низком управленческом потенциале руководитель образовательной организации, старается принимать решения используя типовые схемы решения задач, аналитический стиль принятия решения ориентирован на задачу, готов работать в рамках неопределенности, руководитель в этом случае анализирует, использует логику, выбирает

оптимальный вариант, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- различие в целях,
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он - вынужден делать по требованию руководителя,
- недостаточная благоустроенность условий труда,
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников,
- отсутствие распределения властных полномочий.

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний

3. При низком управленческом потенциале руководитель образовательной организации, старается принимать решения используя типовые схемы решения задач, концептуальный стиль принятия решения ориентирован на людей, готов действовать в ситуации неопределенности, креативность, следует интуиции, выбирает оптимальное решение, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- Различие в целях
- Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.
- Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).
- Нехватка учителей
- Недостаточный школьный бюджет

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний

4. При низком управленческом потенциале руководитель образовательной организации, старается принимать решения используя типовые схемы решения задач, поведенческий стиль принятия решения ориентирован на на людей, в этом случае у руководителя высокая потребность в наличии четкой структуры знаний и информации в задаче

принятия решения опирается на чувства и отношение с людьми, конфликтогенные факторы которые встречаются в его деятельности:

- нечеткое разграничение прав и обязанностей.
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.
- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.
- разрывность связей (социальный капитал)
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач
- неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).
- нехватка учителей

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае высокий

5. При среднем управленческом потенциале руководитель должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы, директивный стиль принятия решения позволяет ему ориентироваться на задачу, для такого руководителя крайне сложно находиться в ситуации неопределенности, он действует по правилам, с целью получения практического решения, конфликтогенные факторы которые встречаются в его деятельности:

- недостаточная благоустроенность условий труда,
- ограниченность ресурсов,
- высокая нагрузка и уровень ответственности

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае низкий.

6. При среднем управленческом потенциале руководитель должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы, аналитический стиль принятия решения ориентирован на задачу, готов

работать в рамках неопределенности, руководитель в этом случае анализирует, использует логику, выбирает оптимальный вариант, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- различие в целях
- нечеткое разграничение прав и обязанностей.
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний

7. При среднем управленческом потенциале руководитель должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы, концептуальный стиль принятия решения ориентирован на людей, готов действовать в ситуации неопределенности, креативность, следует интуиции, выбирает оптимальное решение, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- различие в целях,
- нечеткое разграничение прав и обязанностей,
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя,

- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения,

- недостаточный уровень профессиональной подготовки,
- отсутствие стремления к личностному росту,
- неумение управлять группой,
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач,
- наличие конфликтных тенденций поведения,
- недостаток творческого подхода в работе.

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний

8. При среднем управленческом потенциале руководитель должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы, поведенческий стиль принятия решения ориентирован на людей, в этом случае у руководителя высокая потребность в наличии четкой структуры знаний и информации в задаче принятия решения опирается на чувства и отношение с людьми, конфликтогенные факторы которые встречаются в его деятельности:

- различие в целях,
- нечеткое разграничение прав и обязанностей,
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.

(недостаточная мотивированность, стимулирование),

- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников,
- недостаточный школьный бюджет,
- недостаточная благоустроенность условий труда.

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний.

9. При высоком управленческом потенциале руководитель должен анализировать ситуацию как внутри организации, так и вне, а также создавать условия способствующие реализации стратегических целей, директивный стиль принятия решения позволяет ему ориентироваться на задачу, для такого руководителя крайне сложно находиться в ситуации неопределенности, он действует по правилам, с целью получения практического решения, конфликтогенные факторы которые встречаются в его деятельности:

- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения,
- ограниченность ресурсов,
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя,

- высокая нагрузка и уровень ответственности.

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае низкий.

10. При высоком управленческом потенциале руководитель должен анализировать ситуацию как внутри организации, так и вне, а также создавать условия способствующие реализации стратегических целей, аналитический стиль принятия решения ориентирован на задачу, готов работать в рамках неопределенности, руководитель в этом случае анализирует, использует логику, выбирает оптимальный вариант, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- различие в целях,
- нечеткое разграничение прав и обязанностей,
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач,
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя,
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае низкий.

11. При высоком управленческом потенциале руководитель должен анализировать ситуацию как внутри организации, так и вне, а также создавать условия способствующие реализации стратегических целей, концептуальный стиль принятия решения ориентирован на людей, готов действовать в ситуации неопределенности, креативность, следует интуиции, выбирает оптимальное решение, конфликтогенные факторы которые возникают в его деятельности:

- психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...),
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя,

- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности,
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников,
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера,
- консервативность поведения менеджера,
- неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае средний.

12. При высоком управленческом потенциале руководитель должен анализировать ситуацию как внутри организации, так и вне, а также создавать условия способствующие реализации стратегических целей, поведенческий стиль принятия решения ориентирован на людей, в этом случае у руководителя высокая потребность в наличии четкой структуры знаний и информации в задаче принятия решения опирается на чувства и отношение с людьми, конфликтогенные факторы которые встречаются в его деятельности:

- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя,
- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения,
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование),
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников,
- консервативность поведения менеджера

Конфликтогенный потенциал руководителя в данном случае низкий.

При определении данных условий мы проанализировали результаты 147 руководителей г.Красноярска, Красноярского края и других регионов РФ.

Исходя из полученных данных мы выявили, что уровень конфликтного потенциала принятия управленческих решений при наличии одинаковых условий является аналогичным, как в г. Красноярске и Красноярском крае, так и в других регионах РФ.

Однако, поскольку количество респондентов из других регионов оказалось меньшим, то все 12 вариантов условий определения уровня конфликтного потенциала зафиксировать не удалось. Поэтому, все полученные результаты характерные как для руководителей образовательных организаций г. Красноярска , Красноярского края и других регионов РФ, отражены в единой сводной таблице данных по экспериментальной методике, которая представлена в приложении Г .

Таким образом, при обработке данных экспериментальной методики 147 руководителей, мы получили, следующие результаты (представлены в приложении Д) процентного соотношения по количеству руководителей, для которых характерны разные условия по каждому из 12 случаев (вариантов). Здесь мы можем выделить преобладающие по количеству ответивших руководителей случаи, данные получены при обработке в Excel:

Аналитический стиль принятия решения со средним управленческим потенциалом и средним конфликтным потенциалом составил 14,96%;

Аналитический стиль принятия решения с высоким управленческим потенциалом и средним конфликтным потенциалом составил 13,60%;

Директивный стиль принятия решения со средним управленческим потенциалом и низким конфликтным потенциалом составил 12,24%;

Директивный стиль принятия решения с высоким управленческим потенциалом и низким конфликтным потенциалом составил 8,84%;

Поведенческий стиль принятия решения со средним управленческим потенциалом и средним конфликтным потенциалом составил 8,84%.

Из данной диаграммы видно, что значительная часть опрошенных руководителей преимущественно используют аналитический, директивный и поведенческий стиль принятия решений и обладают высоким и средним управленческим потенциалом, при этом можно отметить, что для руководителей использующих директивный стиль принятия решения и обладающим высоким управленческим потенциалом, характерен низкий конфликтогенный потенциал

В нашей работе, мы не задавались целью давать позитивную или негативную характеристику уровню конфликтогенного потенциала в деятельности руководителя. На данном этапе нам важно установить существование конфликтогенности, при принятии решений руководителем, что поможет в дальнейшем определить действия по развитию, управлению или прекращению потенциального конфликта.

Конфликтогенный потенциал в системе управления образовательных организаций, полученный в целом по исследованию, представлен на рисунке 3:

- 69 директорам характерен средний конфликтогенный потенциал, который составляет 46,93%;
- 65 директорам характерен низкий конфликтогенный потенциал который составляет 44,22%;
- 13 директорам характерен высокий конфликтогенный потенциал, который составляет 8,84%.



Рисунок 3 - Конфликтогенный потенциал в системе управления образовательных организаций

Но нам важно, не просто зафиксировать конфликтогенный потенциал, но и определить при каких условиях он формируется, чтобы понимать за счет чего он складывается именно таким. То есть мы полагаем, что существует две группы условий, первая это объективные условия должности, под которой мы понимаем конфликтогенные факторы, которые мы определяем из набора конфликтогенных факторов (представленных в приложении В) и вторая группа условий - это личностные характеристики - здесь мы определяем управленческий потенциал руководителя образовательной организации и стиль принятия управленческого решения, т.е мы можем увидеть как руководитель действует при заданных ситуациях, предусмотренных в инструментарии экспериментальной методики и в соответствии с этим фиксируем конфликтогенный потенциал при заданных условиях.

При определении степени воздействия конфликтогенных факторов, нам удалось выделить следующие ключевые конфликтогенные факторы, представленные в приложении Е, как наиболее часто встречающиеся в деятельности 147 руководителей, их средний показатель оказался выше 5 баллов, при расчете. Можно отметить данные факторы, как те, с которыми необходимо работать в первую очередь:

- различие в целях;
- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера (недостаточная мотивированность, стимулирование);
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

Результаты экспериментальной методики для каждого конкретного случая, характерного для руководителя образовательной организации, представлены в приложении Ж. Таким образом, мы получили

конфликтогенные факторы для каждого из 12 случаев, установив взаимосвязь управленческого потенциала, стиля принятия решения и конфликтогенных факторов. С помощью этих составляющих мы и выявили уровень конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации, для каждого случая. В нашей работе мы не ставили задачи давать рекомендации при получении результатов. Нам важно было разработать и апробировать экспериментальную методику, с помощью которой возможно установить условия и уровень конфликтогенного потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной магистерской диссертации мы ставили цель, разработать экспериментальную методику, с помощью которой возможно определить уровень конфликтогенного потенциала в системе управления образовательной организации, при принятии управленческих решений руководителя, этой цели мы достигли. По полученным результатам, получено подтверждение гипотезы, что существует связь между управленческим потенциалом, стилем принятия решения и конфликтогенным потенциалом.

С помощью экспертизы было установлено, какой уровень конфликтогенного потенциала характерен для принятия решений руководителями, и определено, что при разных условиях зафиксированных в 12 вариантах, мы получаем разные наборы конфликтогенных факторов, с определенной степенью воздействия. Среди них были выявлены такие ключевые конфликтогенные факторы как:

- различие в целях;
- недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера(недостаточная мотивированность, стимулирование);
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

Они отмечены как наиболее часто встречающиеся и имеющие наибольшую степень воздействия.

Руководители образовательных организаций могут использовать полученную информацию, в том числе для прогнозирования последствий принимаемых решений. Также экспериментальная методика актуальна для управления образования как работодателей и других исследователей.

Проблематика которую мы рассматривали обширна и не может быть целиком рассмотрена в одной работе, на данном этапе мы выполнили поставленные задачи, и определили что каждому уровню конфликтогенного потенциала соответствуют разные условия (уровень управленческого потенциала и стиль принятия управленческого решения) и соответственно зависит от количества конфликтогенных факторов и их степени воздействия на деятельность руководителя. Как мы уже отмечали, совокупность конфликтогенных факторов при принятии решения руководителем могут способствовать возникновению конфликта, то есть при указанных нами условиях они имеют различную динамику развития.

Поэтому, мы считаем также возможным в дальнейшем рассмотреть как руководитель может использовать конфликтогенный потенциал, обнаруживая проблемные места, можем говорить о том, каким он является конструктивным или деструктивным, тем самым либо используя этот феномен, развивая и направляя его в конструктивное русло, или же останавливая действие. Тем самым мы можем говорить о конфликтной компетентности, где руководитель может управлять конфликтогенной ситуацией, при соответствующих уровнях конфликтогенного потенциала. Таким образом, мы считаем если рассматривать этот вопрос в дальнейшем, то целесообразно говорить о том что руководитель обладающий культурой, знаниями конфликтной компетентности, имеет возможность управлять конфликтогенным потенциалом в системе управления образовательной организации. Для этого необходима дальнейшая разработка и дополнение нашей экспериментальной методики, где мы сможем определить конструктивный, либо деструктивный конфликтогенный потенциал в деятельности каждого руководителя и в последствии дать рекомендации на что необходимо обратить внимание, как с этим работать. Но в нашей работе мы таких задач не ставили, а поставленной гипотезе, мы нашли подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, И.К. Управляя изменениями. Издательство: Питер, 2008.– 224с.
2. Аклаев, А.Р. Этнополитическая конфликтология: анализ и менеджмент : учеб. пособие/ А.Р. Аклаев. – М.: Изд-во "Дело", 2005. – 480с.
3. Алимбекова, Ф.Б. Формирование толерантной культуры будущих менеджеров в условиях высшего профессионального образования.: в сфере государственного и муниципального управления : автореферат дис. кандидата педагогических наук. 13.00.08 / Ульян. гос. ун-т. - Ульяновск, 2009. - 30 с.
4. Аминтаева, С.А. Формирование у студентов имиджа современного руководителя образования : автореферат дис. кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Дагестан. гос. пед. ун-т. - Махачкала, 2003. - 22 с
5. Амстумтц М. Введение в политическую науку. Управление конфликтом М. Амстумтц // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. М., 1994. – Вып.№ 6. – С.152 - 164.
6. Анисимов, О.С Экспертиза: теория и практика Новокузнецк 1997. – 98с.
7. Анцупов, А.Я. Конфликтология: теория, история, библиография / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Москва: ГА ВС, 1996. – 142с.
8. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Москва: ЭКСМО, 2010. – 656с.
9. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
10. Асмолов, А.Г. Психология личности: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 367с.
11. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление. – М.: Политиздат, 1981. – 432с.

12. Афанасьева, Т.П., Иванов, Д.А., Немова, Н.В. Анализ и экспертиза в работе муниципальной методической службы: Метод. пос. – М.: АПК и ПРО, 2004. – 58с.
13. Багирова, Загидат Курбанмагомедовна. Формирование управленческой культуры будущего руководителя образования : автореферат дис. кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Дагестан. гос. пед. ун-т]. - Махачкала, 2008. - 18 с.
14. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. М.: АКАДЕМИА. 2003. – 218 с.
15. Барабанщиков, В.А. Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы. – М.:Институт психологии РАН. 2010. – 889 с.
16. Баринов, В.А. Организационный подход к управлению конфликтов в кризисной ситуации // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №5.
17. Бартон, Т., Шенкир, У., Уокер, П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2003. – 208с.
18. Беллман, Р. Вопросы анализа и процедур принятия решений. – М. Мир, 1986. – 318с.
19. Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих отношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. Пер. с англ./ Под ред. М.С. Мацковского. – М.: Лист-Нью; Центр общечеловеческих ценностей, 1997. – 336с.
20. Боженко, В.А. Определение понятия "конфликт" / В. А. Боженко // Вестн. РУДН. Сер. Юрид. науки. 2000. № 2. С. 143-147.
21. Бородин, И. И. К вопросу о типологии (классификации) социальных конфликтов / И. И. Бородин // Социальный конфликт. 2000. № 3. С. 38-41.
22. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука , 1989. –189 с.
23. Белая книга российского образования. – М.: Изд-во МЭСИ, 2000. – 344 с.

24. Бибалова, С.А. Дидактические условия эффективной психолого-педагогической подготовки специалистов будущих руководителей предприятий : диссертация кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Адыг. гос. ун-т. - Майкоп, 2007. - 195 с.
25. Братченко, С.Л. Мир экспертизы – попытка определения координат // Экспертиза в современном мире : от знания к деятельности. – М., 2006. – С. 69.
26. Бодров, В.А. Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия. – М.:Per Se. 2007. – 845с.
27. Васильев, Ю.В. Школа как объект управления.//Сов. Педагогика. 1986. №9.
28. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
29. Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4 (52).
30. Вильямский, В.С. Основы организации муниципального управления. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 384с.
31. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5_е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА_М, 2014.—576 с.
32. Венделин, А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект. – М.: Экономика, 1977. – 216с.
33. Вольфсон, Э.Л. Конфликтология : учебное пособие / Э.Л. Вольфсон. – Кемерово: Кузбас. гос. техн. ун-т, 1997. – 74с.
34. Ворушилов, В.А. Конфликтогенность современной российской политической системы: тенденции и перспективы :автореферат дис. кандидата политических наук : 23.00.02 / Башкир. гос. ун-т. - Уфа, 2005. - 18 с.
35. Вчерашний, П. М. Проблемы формирования и развития механизма управления повышением эффективности системы общего образования

Красноярского края: монография/ Вчерашний П. М., Гриб С. Н., Ферова И.С. – Красноярск: ИПК СФУ, 2010. – 168с.

36. Гаврилова, М.С. Становление авторитета руководителя инновационного образовательного учреждения : диссертация кандидата педагогических наук : 13.00.01. - Москва, 2003. - 275 с.

37. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководства для внешнего управленческого персонала. – М.: МП "Сувенир", 1993. – 138с.

38. Горбунова, Т.И. Экспертиза как оценка человеческой деятельности и ее результатов//Электронный ресурс / Режим доступа: <http://www.euroexpert.spb.ru/2/statl.html>

39. Горшков, М. К., Шереги Ф. Э. Прикладная социология: Учебное пособие для вузов. – М., 2003. – 312с.

40. Гостев, А.А. На путях становления отечественной конфликтологии / А.А. Гостев, В.А. Соснин, Е.И. Степанов // Психологический журнал. 1996. Т. 17. №2. С.110-128.

41. Государственное управление. Электронный вестник. Октябрь 2014. № 46.

42. Глухов, В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 1995. – 260 с.

43. Глущенко, В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Крылья, 1997. – 400с.

44. Гришина, И.В. Профессиональная компетентность директора школы: теория и практика формирования. Дисс. д-ра пед. наук. Издательство: Спб.: Питер, 2004.—443 с.

45. Гришина, Н. В. Психология конфликта. Хрестоматия. Издательство: Спб.: Питер. – 447 с.

46. Гролиев, И.В. Как принимают решения женщины и мужчины-руководители. // ЭКО. 1996. №4. С.149-154.

47. Громыко, Ю.В. Непрерывное образование: опыт, проблемы, перспективы/ межвузовский сборник научных трудов. Красноярск, 1991.

48. Грязнова, Ю.Г. Конфликтогенность межпоколенного взаимодействия в культуре современного российского общества [Электронный ресурс] / Ю.Г. Грязнова // Психология человека. – Режим доступа: <http://psibook.com/sociology/konfliktogennost-mezhpokolennogo-vzaimodeystviya-v-kulture-sovremennogo-rossiyskogo-obschestva.html>
49. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т.1–4, – М.: Издательская группа: Прогресс, 1994.
50. Данакин, Н.С., Дятченко, Л.Я., Сперанский, В.И. Социальная регуляция в системе управления конфликтом // Социально-политический журнал, 1998. №2. С.41-45.
51. Данакин, Н.С., Дятченко, Л.Я., Сперанский, В.И. Механизм социальной регуляции в технологии управления конфликтом // Социально-политический журнал, 1998. №3. С.52-58.
52. Дарендорф, Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики и свободы. М.: РОССПЭН, 2002. – 288с.
53. Денисенко, Н.А. Конфликт как средство преодоления отчуждения в деятельности. Автореф. дисс. к.фил.н. Новосибирск, 2004.
54. Деркач, А.А. Психолого-педагогические основы формирования состояния напряженности в деятельности руководителя. Автореф. дис. . д-ра пед. наук. – Л., 1985.
55. Дойч, М. Разрешение конфликта. Конструктивные и деструктивные процессы /М. Дойч // Социально-политический журнал. 1997. №1.
56. Донченко, Е.А., Титаренко, Т.М. Личность: конфликт, гармония. Киев: Политиздат Украины, 1989. – 158 с.
57. Донцов, А. И. Психология коллектива. М., 1984. – 141с.
58. Дридзе, Т.М., Цой, Л.Н. В контексте конфликтологии: диагностика и методология управления конфликтной ситуацией. Выпуск 3. М.: ИС РАН, 2001. – 176с.
59. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272с.

60. Друкер, Питер, Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: Ф АИР-ПРЕСС, 1998. – 288с.
61. Евланов, Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. – 176с.
62. Егидес, А. П. Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности. — М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. — 320 с.
63. Ежова, Н. Н. Настольная книга психолога-практика: руководство по использованию теории на практике. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2011. – 332 с.
64. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. – Спб.: Питер, 2009. – 384 с.
65. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 468с.
66. Журавлев, А.Л. Психология совместной деятельности. – М.: Институт психологии РАН, 2005. – 629 с.
67. Захарова, Т.И., Стюрина Д.Е. Социология и психология управления: учебно-методический комплекс. – М.: Евразийский открытый институт. 2010. – 290 с.
68. Захарчук, Л.А. Управление конфликтами в системе образования : автореферат дис. кандидата социологических наук : 22.00.08 / Моск. гос. ун-т сервиса. - Москва, 2006. - 27 с.
69. Зверева, В. И. Как сделать управление школой успешным. – М.: Педагогический поиск, 2004. – 158 с.
70. Зенцова, Ю.С. Влияние краткосрочного социально-психологического тренинга на управленческий потенциал личности: диссертация канд. психол. наук / Ю.С. Зенцова. - Казань, 2003. - С.42
71. Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 334 с.
72. Зиммель, Г. Конфликт современной культуры. – М.: Мысль, 1923. – 390с.

73. Зиятдинова, Ф.Г. Социальные проблемы образования. – М.: РГГУ, 1999. - 282 с.
74. Иванова, В.Н. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. – СПб: ДНК, 2003. – 240с.
75. Ионов, С.Д. Типология и классификация конфликтов / С. Д. Ионов // Вестн. ЛГТУ ЛЭГИ. 1999. № 3. С. 116-122.
76. Исаев, С.В. План управления в вопросах и ответах / С.В. Исаев// Методы менеджмента качества, 2005. – Вып №8. – С. 20-22.
77. Капто, А.Б. Управление школой: оптимальное соотношение централизации и децентрализации. // Сов.педагогика. 1989. №6.
78. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
79. Карпов, А.В. Психология принятия решений– М.: Юристъ,1998. –434 с.
80. Каспржак, А.Г., Бысик, Н.В. Как директора российских школ принимают решения. / Вопросы образования. 2014. № 4.
81. Князева, М.М. Экспертиза образовательных проектов// Школьные технологии. 2001. №2.
82. Козер, Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. О. А. Назаровой. М.: Идея-Пресс; Дом интеллектуальной книги, 2000. – 205с.
83. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.М. Колпаков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев : МАУП, 2004. – 504 с.
84. Кондаков, Э.В., Тюлю, Г.М. Мониторинг эффективности системы управления. //Педагогические технологии. – Тюмень, 1994. С.34-36
85. Конфликты в современной России. Проблемы анализа и регулирования. Издание второе. // Под ред. Е.И.Степанова. М., Эдиториал, УРСС, 2000. –343 с.
86. Корнелиус, Х., Фейр, Ш. Знакомство с понятием конфликт // Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Междунар. пед. академия, 1994. –248 с.

87. Коротаяева, М.В. Продуктивность акмеологической экспертизы в профессиональной деятельности государственных служащих : диссертация кандидата психологических наук : 19.00.13. - Москва, 2007. - 184 с.
88. Красикова, Я.В. Актуальность экспертизы конфликтности в деятельности руководителя образовательного учреждения // И 66 Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. [Электронный ресурс] / отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. С.419-420
89. Красикова, Я.В. Руководитель образовательной организации позиционер или администратор? // И 66 Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. [Электронный ресурс] / отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. С.506-509
90. Красикова, Я.В., Кувшинова, И.В., Мерзлякова, А.В. Переговоры как способ утверждения индивидуальной образовательной программы // П 69 Практики развития: современный конфликт индивидуального и массового образования: материалы 23-й науч.-практ. конф. Красноярск, апрель 2016 г. / отв. за вып. И.А. Дробышев. – Красноярск, 2017. С. 138-141
91. Красикова, Я.В., Кувшинова, И.В., Мерзлякова, А.В. Школьная служба медиации – место практики управления конфликтом// И 66 Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. [Электронный ресурс] / отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. С.503-505
92. Красикова Я.В., Кувшинова И.В., Мерзлякова А.В. ОДИ – деятельность оформляющая позицию // И 66 Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. [Электронный ресурс] / отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. С.529-532

93. Красильникова, В.А. Использование информационных и коммуникационных технологий в образовании: учебное пособие. – 2изд. Оренбург.:Оренбургский государственный университет. 2012. – 292 с.
94. Красноусов, С.Д. Конфликтологические факторы коррупциогенного поведения (на примере образовательных организаций г. Красноярска). Дисс. канд.юрид, наук. – Красноярск, 2015.
95. Кульбакова, И.Г. Влияние деловой среды организации на принятие стратегических управленческих решений : дисс. кандидата экономических наук : 08.00.05. - Ставрополь, 2006. - 154 с.
96. Лазарев, В.С. Управление образованием на пороге новой эпохи // Педагогика1995. № 5. С. 13-17.
97. Лактионова, Е.Б. Современные концепции психологической диагностики и экспертизы образовательной среды школы// Психология управления. 2010. №3 (24) – июль-сентябрь. С. 92-100.
98. Ленская, Е.А. Готовы ли директора российских школ к работе в трансформационном режиме// Вопросы образования. 2016. №2. С. 62-99.
99. Леонов, Е.Е. Тараканов, А.В. Особенности методики проведения экскурсий // ВЕСТНИК КемГУКИ 2012. №21. С. 64-73
100. Леонов, Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения. Спб.: Питер, 2005. – 240 с.
101. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М., 1975. –304 с.
102. Лищина, Г.Н. Педагогические условия развития профессионального мышления руководителей школ в процессе повышения квалификации : диссертация кандидата педагогических наук : 13.00.01. - Тула, 2004. - 235 с.
103. Литвак, Б.Г. Экспертные технологии в управлении . – М.: Издательство "Дело" 2004. – 400с.
104. Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение. ВЕСТНИК ОГУ №8 (144)/август 2012. С. 56-62.
105. Малафеев, О. А. Управляемые конфликтные системы : учеб. пособие / О. А. Малафеев. СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2000. – 276 с.

106. Малин, А.С., Мухин, В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. –М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
107. Мантугов, И.С., Уманский, Л.И. Организатор и организаторская деятельность. – Л.: Издательство ЛГУ, 1976. – 312с.
108. Мартынова, А. А.Социально-педагогические условия формирования моделей профессионального развития специалистов в области социального управления на этапе вузовской подготовки : диссертация кандидата педагогических наук : 13.00.08. - Москва, 2002. - 174 с
109. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1997. — 704 с.
110. Методологические основы экспертизы и инспекции педагогической деятельности : По материалам семинара "Экспертиза в пед. деятельности", 14-16 марта 1994 г. : [Пособие] / Новокузнецкий институт повышения квалификации ; [О. С. Анисимов], Новокузнецк Изд-во ИПК 1997.—128с.
111. Мильнер, Б.З. и др. Системный подход в организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 142с.
112. Минкина, Г.Т. Управление образованием на муниципальном уровне (На материале Республики Татарстан) : Дис. канд. пед. наук : 13.00.01 : Казань, 2000.— 156 с.
113. Минов, В.А. Управляющий совет. [Электронный ресурс] / – Режим доступа: http://www.krao.ru/rb-topic_t_193.htm
114. Мир науки, культуры, образования. 2008. №5(12)
115. Мир науки, культуры, образования. 2011. №4 (29)
116. Мир науки, культуры, образования. 2014. №6 (49)
117. Мир науки, культуры, образования. 2014. №2 (45)
118. Мкртчян, Г.А. Психолого-педагогическая экспертиза в образовании: теория и практика: Дисс. д-ра псих, наук. – Н.Новгород, 2002. – 351с.
119. Моисеев, А.М. Управленческая компетенция директора школы. – М. 1991. – 640 с.

120. Назмутдинов, В.Я., Яруллин, И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360с.
121. Никифоров, Г.С. Психология менеджмента : учебник / Г.С. Никифоров. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 639с.
122. Новикова, Т.Г. Теоретические основы экспертизы инновационной деятельности в образовании: Дисс. д-ра пед, наук. – Москва, 2006. – 376с.
123. Новикова, Т.Г. Проектирование эксперимента в образовательных системах. 2012. – 112с.
124. Оболонский, Ю.В. Акмеологические условия и факторы управления организационными конфликтами : автореферат дис. кандидата психологических наук : 19.00.13 / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - Москва, 2012. - 21 с.
125. Ожегов, С.И.: Словарь русского языка. 17-е изд., — М.: Русский язык, 1985. – 797с.
126. Орловский, С.А. Проблемы принятия решений. – М.: Экономика, 1987. – 315с.
127. Орловский, С.А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации. – М.: Наука, 1981. – 208 с.
128. Панов, А.И. Проектная и экспертная работа в образовании. Томск, 1998. – 47с.
129. Перинов, С. Б. Современные тенденции в развитии теории и практики образовательной экспертизы//Вестник ЗабГУ. 2013. № 09 (100) С. 52-57.
130. Перминова, И.В. Оптимизация организаторской деятельности кадров управления в особых условиях : диссертация кандидата психологических наук : 19.00.13. - Москва, 1997. - 188 с.
131. Платонов, Ю.П. Психология конфликтного поведения. Издательство: Речь, 2009. – 544с.
132. Плаус, С. Психология оценки и принятия решений / Перевод с англ. – М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 1998. – 368 с.

133. Подьяков, А.Н. Ориентировочная и дезориентирующая основы деятельности, иерархии целей обучения в конфликтующих системах // Вопросы психологии. 2001. № 3. С. 79-89.
134. Позаченюк, Е.А. Ученые записки Таврического национального университета. 2001. №6 (45).
135. Поташник, М. М., Моисеев, А. М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1998. – 178 с.
136. Преториус, Р. Теория конфликта// Политические исследования. – 1991. №5.
137. Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации [Электронный ресурс]: УТВЕРЖДЕН приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2015 г. – Режим доступа: <http://uo-gub.ru/proekty/951-proekt-professionalnogo-standarta-rukovoditelya-obrazovatelnoj-organizatsii>
138. Пряничникова, О.Н. Повышение квалификации руководителей профессиональных образовательных учреждений в региональной системе дополнительного профессионального педагогического образования : дисс. кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Рос. междунар. акад. туризма. - Москва, 2010. - 191 с.
139. Психологос [Электронный ресурс] // Энциклопедия практической психологии. – Режим доступа: <http://www.psychologos.ru/>
140. Ришар, Ж.Ф. Ментальная активность. Понимание, рассуждение, нахождение решений. Сокр. Пер. с франц. Т.А. Ребеко. М.: «Институт психологии РАН», – 1998. – 323 с.
141. Розанова, В. А. Психология управления. Уч. пос. - М., 2000. – 346 с.
142. Саймон Фишер, Дека Ибрагим Абди, Джавед Лудин, Ричард Смит, Стив Уиллиамс, Су Уиллиамс . Работа с конфликтом. Навыки и стратегии практической работы с конфликтом/ Перевод на русский язык: Конфликтологический центр (Алматы, Республика Казахстан). – 2001.

143. Сапожников, А.С. Психологические особенности конфликтной личности военнослужащего/Автореферат дис. кандидата психологических наук. 19.00.06. – Санкт-Петербург, 2006.
144. Сайбель, С.А. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышленности: дис. канд. социол. наук / С.А. Сайбель. –Уфа,1998. – С. 24
145. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления / Под ред. Е.С. Кузьмина. Л., Издательство ЛГУ, 1986. –176 с.
146. Свенцицкий, А.Л. Руководитель: Слово и дело. М: Политиздат, 1983. – 153с.
147. Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2008. – 556 с.
148. Сергеева В.П. Управление образовательными системами. – М., 2003. - 320 с.
149. Скотт, Дж.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.—192 с.
150. Слободчиков, В. И. Методология экспертизы инновационных образовательных проектов // В. И. Слободчиков // Повышение квалификации в развивающемся образовательном пространстве : инновационные модели учебного процесса. Экспертиза образовательных проектов : материалы Междунар. науч.-метод. конф., Минск, 19—21 нояб. 1996 г. – 256 с.
151. Словарь иностранных слов. — М.: Издательство: Русский язык, 1987. – 608 с.
152. Словарь практического психолога./ С.Ю. Головин.– М.: АСТ, Харвест, 1998. – 800с.
153. Созонова, М. С. Психологические особенности социального капитала образовательной организации [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 12-14.

154. Сорокина, Н.Д. Образование в современном мире (социологический анализ). Монография М.: ЦСИ МГУ, 2003. – 195 с.
155. Советский энциклопедический словарь.–М.:Советская энциклопедия, 1984. – 160 с.
156. Соломатина, Е.Н.Социология конфликта.–М.: Академ. проект,2011.– 198с.
157. Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Вып. 16. Региональная конфликтология: Ставрополье. М.; Ставрополь : Изд-во СГУ, 2000. – 230 с.
158. Сперанский, В.И. Конфликтующие и конфликтогенные люди // Социально-политические исследования. 1998. № 4. С.166
159. Татарченкова, С.С. Педагогическая экспертиза как фактор совершенствования профессиональной компетентности учителя.: Дисс. канд. пед. наук – СП-б, 1997. – 229с.
160. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1991. С.38-47
161. Теория прогнозирования и принятия решений: Учеб. пособие / Под ред. С.А. Саркисяна. – М.: Высшая школа, 1977. – 348 с.
162. Тернер, Дж. Структура социологической теории// Перевод с англ. О. С. Гавриш, З. В. Каганова, В. Г. Осипова, Н. В. Перцова, В. М. Погостина, А. В. Шкаликова. – М.: Прогресс, 1985. – 472 с.
163. Ткаченко, Е.В. / Роль и назначение экспертных оценок в развитии современного образования//Педагогика-научно-теоретический журнал. 2015. №10.
164. Трениев, Н.Н. Управление конфликтами или бесконфликтное управление : учеб.-практ. пособие / Н. Н. Трениев. М. : ПРИОР, 2001. – 96 с.
165. Узисерс, Б. Управление конфликтом. СПб: Питер, 2004. – 174с.
166. Управление образовательными системами: учебно – методическое пособие / сост. Н.В. Бекузарова. –Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. – 95с.

168. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006. — 48 с.
169. Управление системами и процессами/ учебник для студ. высш. учеб. заведений/ В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе; под ред. В.П. Мельникова. — М.: Издательский центр «Академия», 2010. — 336с.
170. Ушаков, К.М. Управление школой: кризис в период реформ. — М.: Сентябрь, 2011. — 176 с.
171. Хасан, Б.И. Психология образования: анализ конфликтов и перспективы их разрешения. Ч.1. МВШСЭН. Центр изучения образовательной политики. — М., 2003.
172. Хасан, Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б.И. Хасан. — Красноярск, 1996.
173. Хасан, Б. И. Война с конфликтом (критика методологических оснований психологических исследований и разработок) // Прикладная психология: опыт и перспективы. Красноярск, 1990.
174. Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Ситуация обучения как продуктивный конфликт // Вопросы психологии. 2000. №2.
175. Хасан, Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров : учебное пособие / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. — Красноярск, 2001.
176. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта. Питер. М., 2003. — 256 с.
177. Фетискин, Н.П., Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М., Издательство Института Психотерапии. 2002. — 490 с.
178. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений. М.: ИНФРА-М, 2009. —308 с.
179. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: «ИНФРА-М», 1999. — 328 с.

180. Фиофанова, О.А., Шимутина, Е.Н./ Анализ реформы государственно-общественного управления образованием// Педагогика-научно-теоретический журнал. 2015. №9.
181. Фрейд, А. Психология "Я" и защитные механизмы. – М.: Педагогика-Пресс, 1993. – 144 с.
182. Фрейдина, Е.В. / Исследование систем управления: учеб. пособие// Е.В.Фрейдина, под ред. Ю.В. Гусева. — М.: «Омега-Л», 2008. – 367с.
183. Фундаментальные исследования. 2014. №8.
184. Цибульникова, В.Е. История внутришкольного управления. – М.: Прометей. 2011. –209 с.
185. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. – М., 2001. – 233 с.
186. Цой Л. Н. Существующие подходы к исследованию, анализу, типологии и классификации конфликтов (дискуссии с современниками) / Л. Н. Цой // Социальный конфликт. 2000. № 3. С. 3-37.
187. Человек в системе коммуникации: Сборник научных трудов / Под ред. Е.П. Савруцкой. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 341 с.
188. Чумиков, А. Управление конфликтом и конфликтное управление как новая парадигма мышления и действия / А. Чумиков // Социум. 1995. № 3. С. 5-57.
189. Шакуров, Р.Х. Директор школы и педагогический коллектив. Киев, Ряданска школа, 1975. – 144с.
190. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.
191. Шакуров, Р.Х., Алишев, Б.С. Психология управленческой деятельности в ССУЗ. Казань: ИССО РАО, 1997. – 124 с.
192. Шамова, Т.И., Третьяков, П.И., Капустин, Н.П. Управление образовательными системами. - М., 2001. – 320с.

193. Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов. – Спб., Издательство Вернера Регена, 2007. – 297 с.
194. Шейнов, В.П. Искусство управлять людьми / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2008. – 512 с.
195. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – Москва: Экономика, 1989. – 228 с.
196. Щедровицкий, П.Г. Экспериментальная жизнь. – М., 2007.
197. Шепель, В.И. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984. – 248с.
198. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – Москва: Экономика, 1989. – 228с.
199. Шестаков, А.Л. Тайные законы управления/Александр Львович Шестаков// Методы менеджмента качества, 2013. №8 С.18-21.
200. Экспериментальная психология — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 320 с.
201. Экспертиза в образовании: учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений/Д.А. Иванов.–М.: Издательский центр «Академия»,2008.– 336с.
202. Экспертиза в современном мире: от знания к деятельности / Под ред. Г.В. Иванченко, Д.А.Леонтьева. – М.: Смысл, 2006. – 454с.
203. Энциклопедия эпистемологии и философии науки./ И.Т. Касавин. — М.: Издательство: «Канон+», РООИ «Реабилитация», 2009. – 1248с.
204. Юдин, Б.Г. Ашмарин, И.И., Основы гуманитарной экспертизы, 1997. №3. С. 76-86.
205. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений. М.: Дашков и К°. 2012. –325 с.
206. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Академкнига, 2003. – 596с.

207. Якимец, В.Н., Никовская Л.И. Сложносоставные конфликты // Социологические исследования. 2005. №3.
208. Dahrendorf, R. (1965) Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts. Gesellschaft und Freiheit.
209. Likert, R. New patterns of Management/ New York: McGraw-Hill, 1961.
210. Talcott Parsons: zur Aktualität eines Theorieprogramms/ Helmut Staubmann, Harald Wenzel (Hrsg.). Wiesbaden: Westdt. Verl., 2000

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Экспресс-оценка на выявление управленческого потенциала

На предложенные 10 вопросов просим ответить Вас «да» (+) или «нет» (-).

№	Вопрос	Да	Нет
1	Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?		
2	Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?		
3	Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?		
4	Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?		
5	Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?		
6	Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в вашей организации?		
7	Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?		
8	Часто ли вам приходится объяснять с чем связано сложившееся положение организации (рейтинг, образовательные результаты и т. п.)?		
9	Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?		
10	Предоставляете ли вы подчиненным, которые являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?		

Обработка и интерпретация результатов

Для обработки применяется следующий ключ

№	Да	Нет	№	Да	Нет
1	1	0	6	1	0
2	0	1	7	1	0
3	0	1	8	0	2
4	1	0	9	0	1
5	0	2	10	1	0

Максимальное количество баллов равно 12 и свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя.

Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах:

- 1-4– низкий;
- 5-8– средний;
- 9-12 – высокий.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета на установление стиля принятия управленческого решения

Уважаемый руководитель!

Приглашаем Вас принять участие в экспертизе конфликтности принятия управленческих решений. Просим ответить Вас на следующие вопросы анкеты, в которых необходимо дать обзор Вашей профессиональной деятельности. **В каждой строке можно только по одному разу использовать оценки 8 (самый подходящий ответ), 4, 2 и 1 (самый неподходящий).**

Моя главная цель:	Статусное положение		Быть лучшим в моей области		Получить признание за мою работу		Чувство уверенности на работе	
Мне нравится такая работа:	Техническая и четко определенная		Достаточно разнообразная		Позволяет действовать независимо		Связана с людьми	
Я ожидаю от моих сотрудников:	Эффективности и скорости		Высоких способностей		Преданности и ответственности		Отзывчивости на предложения	
В моей работе я стремлюсь к:	Практическим результатам		Лучшим решениям		Новым идеям и подходам		Хорошей рабочей среде	
Я лучше всего общаюсь с другими:	Напрямую, один на один		В письменной форме		В групповой дискуссии		На формальном совещании	
При планировании я акцентирую внимание:	На текущих проблемах		На достижении целей		На будущих целях		На развитии карьеры сотрудников	
Когда я сталкиваюсь с проблемой, я:	Опираюсь на проверенные подходы		Провожу тщательный анализ		Ищу творческие решения		Опираюсь на мои чувства	
При использовании информации я :	Конкретные факты		Точные и полные данные		Широкий обзор различных мнений		Небольшой объем простых для понимания данных	

Окончание приложения Б

Когда я не уверен, что делать, я:	Полагаюсь на интуицию		Ищу факты		Ищу возможность компромисса		Подожду с принятием решения	
Если возможно, я избегаю:	Длинных дебатов		Незавершенной работы		Использования чисел и формул		Конфликта с другими	
Я особенно силен в:	Запоминании дат и фактов		Решении сложных проблем		Поиске возможностей		Взаимодействии с людьми	
Когда время торопит, я:	Принимаю решение и действую быстро		Следую планам и приоритетам		Сопrotивляюсь оказываемому на меня давлению		Ищу помощи и поддержки	
В обществе я обычно:	Говорю с кем-то		Обдумываю сказанное другими		Наблюдаю за тем, что происходит		Слушаю, что говорят	
Я хорошо запоминаю:	Имена и фамилий людей		Места, где мы встречались		Лица людей		Личности (характеры)	
Моя работа дает мне:	Власть влиять на других		Задания, позволяющие испытать себя		Достижение личных целей		Признание других людей	
Мне хорошо работается с теми, кто:	Энергичны и амбициозны		Уверены в себе		Открыты		Вежливы и доверчивы	
В условиях стресса я:	Становлюсь беспокойным		Концентрируюсь на проблеме		Прихожу в отчаяние		Становлюсь забывчивым	
Другие находят меня:	Агрессивным		Дисциплинированным		Человеком с воображением		Человеком, который всегда поддержит	
Мои решения обычно:	Практичны и прямы		Систематичны или абстрактны		Широки и гибки		Учитывают потребности других	
Я не люблю:	Терять контроль		Нудной работы		Следовать установленным правилам		Когда мне отказывают	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Таблица по определению степени воздействия (значимости)
конфликтогенных факторов в деятельности руководителя.**

№	Противоречия	Значимость от 0 до 9	
		в вашем взаимодействии с подчиненными	в вашем взаимодействии с властными структурами
1	Различие в целях		
2	Нечеткое разграничение прав и обязанностей.		
3	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.		
4.	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.		
5	Ограниченность ресурсов.		
6	Недостаточный уровень профессиональной подготовки		
7	Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.		
8	Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития		
9	Разрывность связей (социальный капитал)		
10	Недостаточная благоустроенность условий труда		
11	Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).		
12	Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...)		
13	Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера		
14	Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач		
15	Наличие конфликтных тенденций поведения		
16	Отсутствие стремления к личностному росту		
17	Консервативность поведения менеджера		
18	Неумение управлять группой		
19	Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера		
20	Недостаток творческого подхода в работе		
21	Применение неэффективного стиля руководства		
22	Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности		
23	Недостаточный школьный бюджет		
24	Нехватка учителей		
25	Высокая нагрузка и уровень ответственности		
26	Отсутствие распределения властных полномочий		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Условия и конфликтогенные факторы, влияющие на уровень конфликтогенного потенциала (по результатам экспериментальной методики).

Уровень управленческого потенциала	Стиль принятия решения	Набор конфликтогенных факторов	Конфликтогенный потенциал
<p>Низкий (должен не только понимать содержание деятельности, реализуемой его подчиненными, но разбираться в особенностях и закономерностях управления персоналом. Ему необходимо уметь взаимодействовать с подчиненными, развивать сотрудников и побуждать их к эффективной деятельности. Использует типовые схемы решения задач)</p>	<p>Директивный (ориентирован на задачу, низкая терпимость к когнитивной сложности, действует по правилам, с целью получения практического решения)</p>	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Отсутствие стремления к личностному росту Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет</p>	<p>средний</p>
	<p>Аналитический (ориентирован на задачу высокая терпимость к когнитивной сложности, анализирует, использует логику, выбирает оптимальный вариант)</p>	<p>Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Отсутствие распределения властных полномочий</p>	<p>средний</p>
	<p>Концептуальный (ориентирован на людей, высокая терпимость к когнитивной сложности, креативность, следует интуиции, выбирает оптимальное решение)</p>	<p>Различие в целях Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность,</p>	<p>низкий</p>

Продолжение приложения Г

Уровень управленческого потенциала	Стиль принятия решения	Набор конфликтогенных факторов	Конфликтогенный потенциал
		стимулирование). Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет	
	Поведенческий (ориентирован на людей, низкая терпимость к когнитивной сложности опирается на чувства и отношение с людьми)	Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нехватка учителей	высокий
Средний (обязан быть специалистом в области контроля над процессом и результатами деятельности, а также в области распределения ресурсов. Он должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся	Директивный (ориентирован на задачу, низкая терпимость к когнитивной сложности, действует по правилам, с целью получения практического решения)	Недостаточная благоустроенность условий труда Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
	Аналитический (ориентирован на задачу высокая терпимость к когнитивной	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение	средний

Продолжение приложения Г

Уровень управленческого потенциала	Стиль принятия решения	Набор конфликтогенных факторов	Конфликтогенный потенциал
ресурсы.)	сложности, анализирует, использует логику, выбирает оптимальный вариант)	<p>профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p>	
	Концептуальный (ориентирован на людей, высокая терпимость к когнитивной сложности, креативность, следует интуиции, выбирает оптимальное решение)	<p>Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточный уровень профессиональной подготовки Отсутствие стремления к личностному росту Неумение управлять группой Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Наличие конфликтных тенденций поведения Недостаток творческого подхода в работе</p>	средний
	Поведенческий (ориентирован на людей, низкая терпимость к когнитивной сложности опирается на чувства и	<p>Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная</p>	средний

Продолжение приложения Г

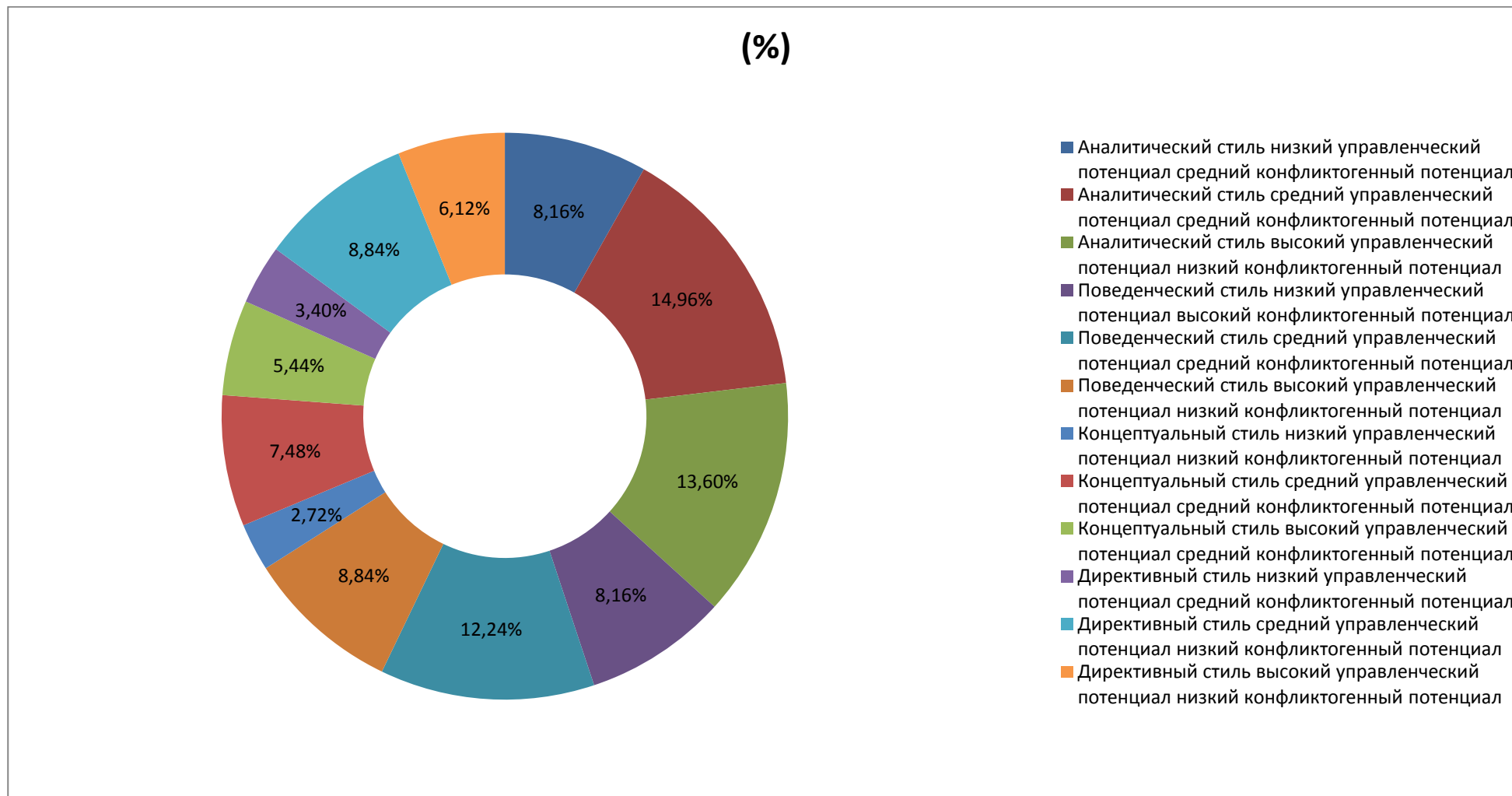
Уровень управленческого потенциала	Стиль принятия решения	Набор конфликтогенных факторов	Конфликтогенный потенциал
	отношение с людьми)	мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	
Высокий (должен уметь создавать и программировать будущее и влиять на развитие событий. Анализировать ситуацию как внутри, так и вне организации, формулировать стратегические цели и создавать процессы, приводящие к их реализации)	Директивный (ориентирован на задачу, низкая терпимость к когнитивной сложности, действует по правилам, с целью получения практического решения)	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
	Аналитический (ориентирован на задачу высокая терпимость к когнитивной сложности, анализирует, использует логику, выбирает оптимальный вариант)	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
	Концептуальный (ориентирован на людей, высокая терпимость к когнитивной сложности, креативность, следует интуиции, выбирает	Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...) Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и	средний

Окончание приложения Г

Уровень управленческого потенциала	Стиль принятия решения	Набор конфликтогенных факторов	Конфликтогенный потенциал
	оптимальное решение)	<p>тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p> <p>Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития</p>	
	Поведенческий (ориентирован на людей, низкая терпимость к когнитивной сложности опирается на чувства и отношение с людьми)	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p>	низкий

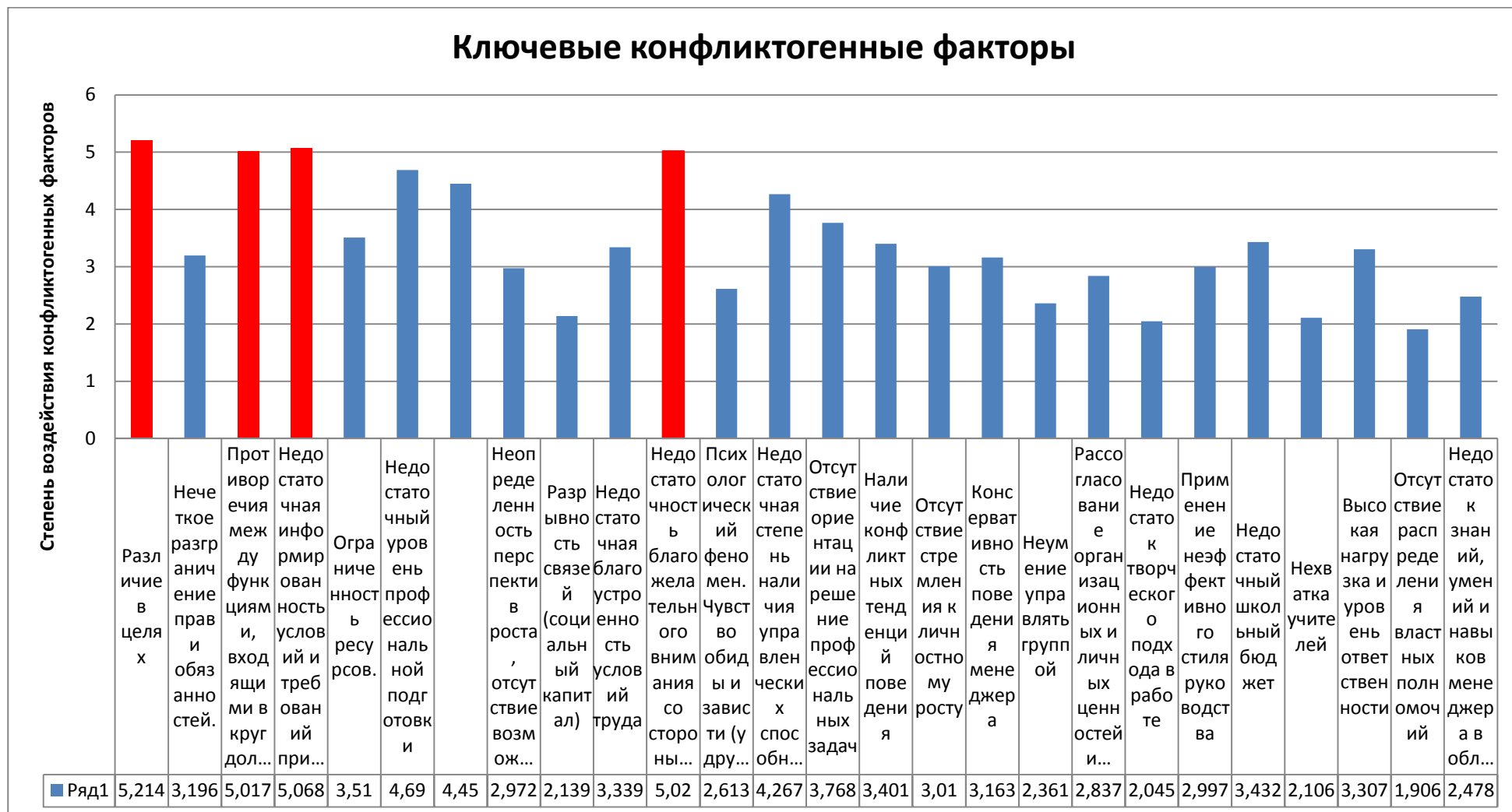
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Процентное соотношение руководителей, характеризующихся условиями конфликтогенного потенциала



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Ключевые конфликтогенные факторы



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты экспериментальной методики на каждого руководителя образовательной организации.

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
1 Красноярск	Концептуальный	средний	Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера Недостаточный школьный бюджет Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей	низкий
2 Красноярск	Поведенческий	средний	Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
3 Красноярск	Аналитический	средний	Различие в целях Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Применение неэффективного стиля руководства Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>деятельности</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточная благоустроенность условий труда</p> <p>Отсутствие распределения властных полномочий</p>	
4 Красноярск	Аналитический	низкий	<p>Ограниченность ресурсов</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p>	низкий
5 Красноярск	Директивный	средний	<p>Ограниченность ресурсов</p> <p>Недостаток творческого подхода в работе</p> <p>Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	низкий
6 Красноярск	Директивный	высокий	<p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Ограниченность ресурсов.</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию</p>	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			руководителя.	
7 Красноярск	Концептуальный	высокий	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Ограниченность ресурсов.</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p> <p>Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.</p> <p>(недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Недостаток творческого подхода в работе</p> <p>Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера</p>	средний
8 Красноярск	Концептуальный	низкий	<p>Различие в целях</p> <p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в</p>	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Ограниченность ресурсов.</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.</p> <p>(недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Нехватка учителей</p>	
9 Красноярск	Аналитический	высокий	<p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p>	низкий
10 Красноярск	Директивный	средний	<p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Ограниченность ресурсов.</p> <p>Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	низкий
11 Красноярск	Аналитический	средний	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей Различие в целях Ограниченность ресурсов Недостаточный школьный бюджет Нехватка учителей</p>	
12 Красноярск	Аналитический	высокий	<p>Ограниченность ресурсов. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточная благоустроенность условий труда Недостаточный школьный бюджет Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p>	низкий
13 Красноярск	Аналитический	средний	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности</p>	низкий
14 Красноярск	Аналитический	высокий	<p>Высокая нагрузка и уровень ответственности Ограниченность ресурсов. Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера Применение неэффективного стиля руководства Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Недостаточный школьный бюджет Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.	
15 Красноярск	Поведенческий	средний	Различие в целях Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Отсутствие стремления к личностному росту Нечеткое разграничение прав и обязанностей	средний
16 Красноярск	Поведенческий	средний	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточный школьный бюджет	низкий
17 Красноярск	Аналитический	средний	Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Недостаточный школьный бюджет Нехватка учителей	
18 Красноярск	Поведенческий	высокий	Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Отсутствие стремления к личностному росту Нечеткое разграничение прав и обязанностей	низкий
19 Красноярск	Поведенческий	низкий	Применение неэффективного стиля руководства Неумение управлять группой Недостаточная благоустроенность условий труда Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний
20 Красноярск	Аналитический	средний	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			профессионального развития Недостаточный школьный бюджет	
21 Красноярск	Директивный	средний	Наличие конфликтных тенденций поведения Недостаточная благоустроенность условий труда Высокая нагрузка и уровень ответственности Ограниченность ресурсов	низкий
22 Красноярск	Аналитический	средний	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний
23 Красноярск	Концептуальный	средний	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
24 Красноярск	Директивный	высокий	Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера</p>	
<p>25 Красноярск</p>	<p>Поведенческий</p>	<p>низкий</p>	<p>Отсутствие распределения властных полномочий Ограниченность ресурсов Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нехватка учителей</p>	<p>высокий</p>
<p>26 Красноярск</p>	<p>Аналитический</p>	<p>низкий</p>	<p>Различие в целях Отсутствие стремления к личностному росту</p>	<p>средний</p>

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Недостаточная благоустроенность условий труда</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p>	
27 Красноярск	Концептуальный	средний	<p>Применение неэффективного стиля руководства</p> <p>Недостаток творческого подхода в работе</p> <p>Недостаточный уровень профессиональной подготовки</p> <p>Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Различие в целях</p> <p>Неумение управлять группой</p> <p>Наличие конфликтных тенденций поведения</p>	средний
28 Красноярск	Поведенческий	низкий	<p>Применение неэффективного стиля руководства</p> <p>Неумение управлять группой</p> <p>Недостаточная благоустроенность условий труда</p> <p>Противоречия между</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.	
29 Красноярск	Аналитический	низкий	<p>Различие в целях</p> <p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p> <p>Применение неэффективного стиля руководства</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Отсутствие стремления к личностному росту</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач</p> <p>Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	высокий
30 Красноярск	Директивный	низкий	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Неумение управлять группой</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Недостаточный уровень профессиональной</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			подготовки Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет	
31 Красноярск	Поведенческий	низкий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие стремления к личностному росту Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя Нехватка учителей	высокий
32 Красноярск	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
33 Красноярск	Концептуальный	средний	Неумение управлять группой Недостаточный уровень	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Продолжение приложения Ж</p> <p>профессиональной подготовки Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя Недостаток творческого подхода в работе Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Неумение управлять группой Наличие конфликтных тенденций поведения</p>	
34 Красноярск	Поведенческий	высокий	<p>Применение неэффективного стиля руководства Разрывность связей (социальный капитал) Неумение управлять группой Недостаточная благоустроенность условий труда Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p>	средний
35 Красноярск	Аналитический	низкий	<p>Различие в целях Наличие конфликтных тенденций поведения Недостаточная благоустроенность условий труда Необоснованное публичное</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя Отсутствие распределения властных полномочий	
36 Красноярск	Концептуальный	средний	Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование) Отсутствие стремления к личностному росту Недостаточный школьный бюджет	низкий
37 Красноярск	Аналитический	низкий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточный школьный бюджет	низкий
38 Красноярск	Поведенческий	низкий	Различие в целях Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Нехватка учителей	
39 Красноярск	Концептуальный	низкий	Различие в целях Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нехватка учителей	низкий
40 Красноярск	Аналитический	средний	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
41 Красноярск	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	
42 Красноярск	Директивный	средний	Высокая нагрузка и уровень ответственности Ограниченность ресурсов Недостаточная благоустроенность условий труда	низкий
43 Красноярск	Поведенческий	средний	Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Нехватка учителей Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
44 Красноярск	Аналитический	средний	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
45 Красноярск	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера</p>	
46 Красноярск	Аналитический	средний	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	средний
47 Красноярск	Аналитический	высокий	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию</p>	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	
48 Красноярск	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	средний
49 Красноярск	Директивный	средний	Ограниченность ресурсов Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточная благоустроенность условий труда Отсутствие стремления к личностному росту	низкий
50 Красноярск	Аналитический	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	
51 Красноярск	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	низкий
52 Красноярск	Директивный	высокий	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
53 Красноярск	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	
54 Красноярск	Аналитический	высокий	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения Недостаточный уровень профессиональной подготовки Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Отсутствие стремления к личностному росту Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	средний
55 Красноярск	Директивный	высокий	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	
56 Красноярск	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	низкий
57 Красноярск	Директивный	средний	Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточная благоустроенность условий труда Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Ограниченность ресурсов	низкий
58 Красноярский край	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей.	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	
<p>59 Красноярский край</p>	<p>Аналитический</p>	<p>высокий</p>	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет</p>	<p>низкий</p>
<p>60 Кр: Продолжение приложения Ж кра</p>	<p>Поведенческий</p>	<p>высокий</p>	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p>	<p>низкий</p>

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	
61 Красноярский край	Аналитический	средний	Различие в целях Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.	средний
62 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
63 Красноярский	Директивный	высокий	Недостаточная информированность условий	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
край			и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	
64 Красноярский край	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	средний
65 Красноярский край	Аналитический	средний	Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.	низкий
66	Директивный	средний	Неумение управлять группой	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
Красноярский край			Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточная благоустроенность условий труда Ограниченность ресурсов	
67 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
68 Красноярский край	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	низкий
69 Красноярский край	Аналитический	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей.	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	
70 Красноярский край	Директивный	высокий	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
71 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
72 Красноярский край	Концептуальный	высокий	Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>профессионального развития Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...) Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера Консервативность поведения менеджера Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	
73 Красноярский край	Аналитический	низкий	<p>Различие в целях Нехватка учителей Отсутствие распределения властных полномочий Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
74 Красноярский край	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	средний
75 Красноярский край	Директивный	средний	Консервативность поведения менеджера Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточная благоустроенность условий труда Ограниченность ресурсов	низкий
76 Красноярский край	Поведенческий	низкий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточный уровень профессиональной подготовки Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нехватка учителей	
77 Красноярский край	Аналитический	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний
78 Красноярский край	Концептуальный	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Неумение управлять группой Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаток творческого подхода в работе Недостаточный уровень	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>профессиональной подготовки</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p>	
79 Красноярский край	Аналитический	высокий	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Ограниченность ресурсов.</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p>	низкий
80 Красноярский край	Поведенческий	низкий	<p>Нехватка учителей</p> <p>Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера</p> <p>Неумение управлять группой</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Недостаточная благоустроенность условий труда</p> <p>Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития</p> <p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p>	средний
81 Красноярский край	Концептуальный	низкий	<p>Различие в целях</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование)</p> <p>Отсутствие стремления к</p>	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			личностному росту Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет	
82 Красноярский край	Аналитический	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний
83 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
84 Красноярский край	Аналитический	низкий	Различие в целях Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда Отсутствие распределения властных полномочий</p>	
85 Красноярский край	Поведенческий	средний	<p>Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	средний
86 Красноярский край	Поведенческий	низкий	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Неумение управлять группой Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Недостаточность благожелательного внимания</p>	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Разрывность связей (социальный капитал) Нехватка учителей	
87 Красноярский край	Аналитический	высокий	Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Консервативность поведения менеджера Применение неэффективного стиля руководства Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний
88 Красноярский край	Концептуальный	средний	Консервативность поведения менеджера Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Неумение управлять группой	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Наличие конфликтных тенденций поведения Недостаток творческого подхода в работе Недостаточный уровень профессиональной подготовки	
89 Красноярский край	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	средний
90 Красноярский край	Поведенческий	низкий	Консервативность поведения менеджера Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Нехватка учителей Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития	
91 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
92 Красноярский край	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	средний
93 Красноярский край	Директивный	высокий	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	
94 Красноярский край	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	низкий
95 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
96 Красноярский край	Директивный	низкий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и	средний

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Отсутствие стремления к личностному росту</p> <p>Ограниченность ресурсов.</p> <p>Высокая нагрузка и уровень ответственности</p> <p>Нехватка учителей</p> <p>Недостаточный уровень профессиональной подготовки</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p>	
97 Красноярский край	Концептуальный	средний	<p>Различие в целях</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя</p> <p>Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Применение неэффективного стиля руководства</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p>	низкий
98 Красноярский край	Поведенческий	высокий	<p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p> <p>Наличие конфликтных тенденций поведения</p> <p>Психологический феномен.</p> <p>Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...)</p>	средний

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Отсутствие стремления к личностному росту Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности	
99 Красноярский край	Директивный	средний	Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда	средний
100 Красноярский край	Концептуальный	высокий	Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...) Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Консервативность поведения менеджера Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности	
101 Красноярский край	Директивный	средний	Недостаточная благоустроенность условий труда Нехватка учителей Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
102 Красноярский край	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	низкий
103 Красноярский край	Аналитический	средний	Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Наличие конфликтных тенденций поведения</p>	
104 Красноярский край	Поведенческий	средний	<p>Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	средний
105 Красноярский край	Аналитический	средний	<p>Различие в целях Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неумение управлять группой Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность,</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			стимулирование). Нечеткое разграничение прав и обязанностей.	
106 Красноярский край	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
107 Красноярский край	Аналитический	средний	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточный школьный бюджет	низкий
108 Красноярский край	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
109 другие регионы РФ	Поведенческий	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	низкий
110 другие регионы РФ	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
111 другие регионы РФ	Поведенческий	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда	
112 другие регионы РФ	Директивный	средний	Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда Высокая нагрузка и уровень ответственности	средний
113 другие регионы РФ	Аналитический	низкий	Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неумение управлять группой Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	средний
114 другие регионы РФ	Концептуальный	высокий	Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Психологический феномен.	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...)</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p> <p>Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	
115 другие регионы РФ	Аналитический	средний	<p>Различие в целях</p> <p>Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p>	средний
116 другие регионы РФ	Аналитический	низкий	<p>Различие в целях</p> <p>Противоречия между</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Отсутствие распределения властных полномочий</p>	
117 другие регионы РФ	Поведенческий	средний	<p>Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	средний
118 другие регионы РФ	Директивный	средний	<p>Недостаточная благоустроенность условий труда Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет</p>	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
119 другие регионы РФ	Концептуальный	средний	<p>Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач</p> <p>Недостаточный школьный бюджет</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Нечеткое разграничение прав и обязанностей.</p> <p>Неумение управлять группой</p> <p>Наличие конфликтных тенденций поведения</p> <p>Недостаток творческого подхода в работе</p> <p>Недостаточный уровень профессиональной подготовки</p>	средний
120 другие регионы РФ	Поведенческий	высокий	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения.</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала</p>	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			других сотрудников. Консервативность поведения менеджера	
121 другие регионы РФ	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
122 другие регионы РФ	Поведенческий	низкий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Применение неэффективного стиля руководства Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
123 другие регионы РФ	Концептуальный	низкий	Различие в целях Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет	низкий
124 другие регионы РФ	Директивный	низкий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Отсутствие стремления к личностному росту Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей	средний
125 другие регионы РФ	Аналитический	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Рассогласование организационных и личных	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			ценностей и целей менеджера	
126 другие регионы РФ	Директивный	высокий	Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Ограниченность ресурсов. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Высокая нагрузка и уровень ответственности	низкий
127 другие регионы РФ	Аналитический	низкий	Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Применение неэффективного стиля руководства Высокая нагрузка и уровень ответственности	средний
128 другие	Поведенческий	высокий	Противоречия между	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
регионы РФ			<p>функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Консервативность поведения менеджера</p>	
129 другие регионы РФ	Поведенческий	средний	<p>Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда</p>	средний
130 другие регионы РФ	Концептуальный	средний	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Неумение управлять группой Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Наличие конфликтных тенденций поведения Недостаток творческого подхода в работе Недостаточный уровень профессиональной подготовки	
131 другие регионы РФ	Аналитический	средний	Различие в целях Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нечеткое разграничение прав и обязанностей.	средний
132 другие регионы РФ	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	
133 другие регионы РФ	Концептуальный	высокий	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей Нехватка учителей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...) Консервативность поведения менеджера Недостаток творческого подхода в работе	высокий
134 другие регионы РФ	Директивный	высокий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Отсутствие стремления к личностному росту Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей	средний
135 другие	Концептуальный	высокий	Противоречия между	низкий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
регионы РФ			функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Высокая нагрузка и уровень ответственности	
136 другие регионы РФ	Директивный	средний	Отсутствие стремления к личностному росту Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Нехватка учителей Недостаточный школьный бюджет Недостаточная благоустроенность условий труда Высокая нагрузка и уровень ответственности	средний
137 другие регионы РФ	Поведенческий	низкий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Ограниченность ресурсов. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Разрывность связей (социальный капитал) Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Недостаточность благожелательного внимания	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Нехватка учителей	
138 другие регионы РФ	Директивный	низкий	Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Отсутствие стремления к личностному росту Высокая нагрузка и уровень ответственности Нехватка учителей Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера Недостаточный школьный бюджет	средний
139 другие регионы РФ	Аналитический	низкий	Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная благоустроенность условий труда Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера Наличие конфликтных тенденций поведения	средний
140 другие регионы РФ	Концептуальный	средний	Различие в целях Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Неумение управлять группой Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Наличие конфликтных тенденций поведения Недостаток творческого подхода в работе Недостаточный уровень профессиональной подготовки Отсутствие стремления к личностному росту</p>	
141 другие регионы РФ	Поведенческий	низкий	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Разрывность связей (социальный капитал) Недостаточная информированность условий и требований при внедрении решения. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность,</p>	высокий

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			стимулирование). Нехватка учителей	
142 другие регионы РФ	Концептуальный	высокий	<p>Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития</p> <p>Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...)</p> <p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.</p> <p>Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера</p> <p>Консервативность поведения менеджера</p> <p>Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности</p>	средний
143 другие регионы РФ	Директивный	низкий	<p>Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.</p> <p>Нехватка учителей</p> <p>Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p> <p>Неумение управлять группой</p>	средний

Продолжение приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			Отсутствие стремления к личностному росту Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	
144 другие регионы РФ	Аналитический	высокий	Нечеткое разграничение прав и обязанностей Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Ограниченность ресурсов. Высокая нагрузка и уровень ответственности Недостаточный школьный бюджет	низкий
145 другие регионы РФ	Аналитический	низкий	Различие в целях Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Недостаточный уровень профессиональной подготовки Применение неэффективного стиля руководства Недостаточный школьный бюджет	средний
146 другие регионы РФ	Аналитический	средний	Различие в целях Применение неэффективного стиля руководства Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование). Отсутствие ориентации на	средний

Окончание приложения Ж

№ респондента	Стиль принятия решения	Уровень управленческого потенциала	Конфликтогенные факторы	Конфликтогенный потенциал
			<p>решение профессиональных задач Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач</p>	
147 другие регионы РФ	Концептуальный	высокий	<p>Неопределенность перспектив роста, отсутствие возможности для профессионального развития Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее...) Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера Консервативность поведения менеджера Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности Неумение управлять группой Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. (недостаточная мотивированность, стимулирование).</p>	средний

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



И.П. Воронцова

подпись

инициалы, фамилия

« 08 » 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Экспертиза конфликтности в системе управления (на примере
образовательных организаций г. Красноярска)**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.18 Управление конфликтом

Научный руководитель  доцент, канд.юрид.наук С.Д. Красноусов

подпись, дата

Выпускник



Я.В. Красикова

подпись, дата

Рецензент



первый проректор КК ИПК РО Л.И. Игумнова

подпись, дата

Красноярск 2017