

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

Кафедра методологии образования

**Руководство коллективом и управление конфликтами
в дошкольных образовательных организациях**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 352 группы
направления 44.04.01 Педагогическое образование,
профиль подготовки «Управление образовательными организациями»
факультета психолого-педагогического и специального образования

Глазковой Ирины Алексеевны

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент

Л.В. Горина

Зав. кафедрой
доктор пед. наук, профессор

Е.А. Александрова

Саратов 2020

Введение. Актуальность темы исследования определяется тем, что конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни. Каждому из нас, так или иначе, приходилось быть участниками конфликтных ситуаций и наблюдать за ними со стороны. Распространённость конфликтов наблюдается в деятельности абсолютно всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми.

Существуют различные виды конфликтов: между организациями, ассоциациями, а также в рамках одной организации. Эти конфликты называют организационными, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия.

В этих условиях необходимо искать новые практики профилактики и управления конфликтным полем внутри организаций для повышения эффективности их деятельности.

Руководство педагогическим коллективом и управление конфликтами в дошкольных образовательных организациях требует особого внимания, так как конфликты в педагогической среде имеют свои особенности.

В сферу деятельности руководителя любого уровня входит управление организационными отношениями. При этом задача руководителя состоит в создании дружного, работоспособного коллектива, который будет в состоянии достичь поставленных перед организацией целей. Работа по созданию такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. В настоящее время ученые в области управления персоналом, менеджмента, организационного поведения констатируют, что руководители организаций уклоняются от особого внимания к их конфликтным ситуациям. Но они уже вынуждены идти на инновации, связанные с профилактикой конфликтов.

На протяжении всей своей истории, человечество постоянно находится в поиске инструментов, позволяющих разрешать возникающие противоречия и предотвращать конфликтные ситуации. Существующие особенности управления дошкольными организациями требуют особого подхода в управлении конфликтами в них.

Проблема исследования заключается в выявленном противоречии между

большим значением управления конфликтами в организациях и недостаточным вниманием к исследованию конфликтных ситуаций в дошкольной образовательной организации.

Цель исследования – на основе теоретических положений руководства коллективом и управления конфликтами в дошкольных образовательных организациях разработать программу профилактики конфликтов в ДОО.

Объект исследования - конфликтные ситуации в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования – деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по профилактике и разрешению конфликтов.

В связи с этим предполагается решение следующих **задач**:

- дать определения понятия и раскрыть сущность организационного конфликта;
- рассмотреть виды и функции педагогических конфликтов в ДОО;
- провести исследования причин анализ возникновения конфликтных ситуаций в дошкольной образовательной организации
- разработать программу по профилактике конфликтов в дошкольной образовательной организации и определить её эффективность.

Степень разработанности проблемы организационных конфликтов в теории достаточно велика в отечественной и в зарубежной литературе. Исследованию этой проблемы посвящены труды многих ученых. Исследованию педагогических конфликтов в отечественной литературе посвящено также весьма солидное количество публикаций. Остановимся на некоторых трудах.

Е.В. Куприянчук в своем пособии представляет подробное описание феноменологии конфликта, его структурных элементов, причин и условий возникновения, функций, динамической модели развития конфликта, технологий управления конфликтами в области образования.

В статье И.Ф. Вермеевой проведен анализ существующих в настоящее время проблем взаимодействия субъектов педагогической деятельности. Автор приводит различные особенности типов педагогических конфликтов, а также определяет

условия и способы их регулирования конфликтов.

В учебном пособии М.В. Климентских представлены психолого-педагогические подходы к исследованию такого распространенного явления современного образовательного пространства, как конфликт. Рассматриваются причины возникновения и развития конфликтов у субъектов образовательно-воспитательного процесса, а также технологии их разрешения.

Теоретико-методологическую базу исследования составляют современные исследования конфликтов (Емельянов С.М., Куликов Л.В., Перельгина Е.Б., Г. Спенсер, М. Вебер, В. Парретто, Л. Козер, Р. Дарендорф, С.И. Ерина, Ю.Г. Запрудский, А.И. Донцов, Т.А. Полозова, А.Г. Здравомыслов, Н.Н. Вресов, Т.С. Сулимова, Н.И. Леонов, В.И. Брудный, В.А. Семенов, А.И. Анцупов, Б.И. Хасан и др.);

Методы исследования: наблюдение, описание, сравнение, анализ, обобщение, классификация, а также анкетирование.

Эмпирической базой являются результаты анализа литературы по проблеме исследования, результаты анализа документов, результаты анкетирования, наблюдений. Основные положения и выводы работ могут быть использованы в процессе предотвращения конфликтов в других образовательных учреждениях, в системе подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

База исследования - МАДОУ детский сад № 33 г. Балаково Саратовской области.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух разделов и четырех подразделов, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключение, список источников и литературы, приложений.

Основное содержание работы. Первый раздел выпускной квалификационной работы «**Теоретические аспекты управления конфликтами в педагогическом коллективе**» посвящен исследованию подходов к понятию, сущности и видам конфликтов, особенностей

конфликтов в педагогической среде.

Первый подраздел *«Анализ понятия «конфликт» в теоретической литературе»* содержит мнения крупных учёных-теоретиков конфликта по поводу определения и классификации конфликтов. Анализируя научные источники, мы установили, что конфликтом является столкновение, противоборство субъектов из-за противоречивости мотивов, целей, установок и т.п. у сторон конфликта. Виды конфликтов представляют собой различные варианты конфликтного взаимодействия, определяемые по конкретному признаку.

Отмечается, что конфликт функционален и его функции выражены в той роли, которую конфликты выполняют по отношению к различным структурным образованиям: индивидам, группам, организациям. Эта роль индивидуальна в каждом конкретном случае и имеет двойственный характер, так как отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов, степень конструктивности конфликта может меняться как по мере его развития, так и по мере управления им.

Во втором подразделе *«Виды и особенности конфликтов в педагогическом коллективе»* раскрываются специфические черты педагогических конфликтов. По отношению к педагогическим конфликтам в научной среде сложилось представление о том, что педагогическим конфликтом является организационный конфликт, который происходит в образовательной среде. К педагогическим конфликтам применяется классификационный признак субъекта конфликта. При этом, выявлено, что педагогические конфликты могут протекать между педагогами, педагогами и родителями, педагогами и учениками.

Изучение источников показало, что педагогические конфликты имеют свою специфику и в первую очередь, в образовательных организациях, где основной деятельностью является учебно-воспитательный процесс, конфликты, затрагивая психоэмоциональную сферу педагогов, соответственно влияют на эффективность деятельности организации.

Анализируя источники и основываясь на осуществленном

теоретическом анализе, мы пришли к выводу, что социальные конфликты — это естественный и неустрашимый продукт общественного развития. Они пронизывают все виды общественных связей — групповые, половозрастные, этнические и культурные. Их нельзя изгнать или окончательно разрешить.

Большинство конфликтов несут в себе как разрушительные, так и позитивные последствия. Поэтому встает вопрос управления конфликтной ситуацией. При этом выявлено, что целью организационного поведения должно быть недопущение психологических барьеров между коллегами и однонаправленная ориентация мотивации.

Предупреждение конфликтов в силу их разрушительного воздействия является важнейшей задачей при управлении педагогическим коллективом. Предупреждение организационных конфликтов, то есть их профилактика заключается в организации жизнедеятельности работников, которая и сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Цель профилактики организационных конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия сотрудников, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Причины конфликтов в сфере образования в первую очередь связаны с содержанием совместной деятельности, организацией учебно-воспитательной деятельности, то есть лежащие в содержании взаимодействия участников образовательного процесса.

Во **втором разделе** описана практическая работа по управлению конфликтами в педагогическом коллективе.

Первый подраздел **«Исследование состояния конфликтов в педагогическом коллективе»** содержит характеристику базы исследования: Муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад комбинированного вида № 33» г. Балаково Саратовской области.

Определено, что основная деятельность организации — учебно-

воспитательный процесс, в связи с чем, анализ конфликтных ситуаций в МАДОУ детский сад № 33 проходил среди педагогических работников. Для совершенствования управления педагогическим коллективом необходимо проанализировать наличие тех или иных конфликтов в данной организации, выявление их причин, а также состояние социально-психологического климата в коллективе детского сада, поскольку неблагоприятная атмосфера среди коллег может повлиять на частое возникновение конфликтных ситуаций.

Целью диагностики являлось определение существования в образовательном учреждении конфликтов, определение их видов и причин. В процессе диагностики конфликтных ситуаций выявлено, что межличностные конфликты чаще всего встречаются в данном образовательном учреждении. При этом определено, что они чаще встречаются в учебно-воспитательном процессе.

Задачами диагностики конфликтов являлись:

- Анализ видов конфликтов, чаще других встречающихся в образовательном учреждении.
- Выявление проблем социально-психологического климата в коллективе, которые могут способствовать появлению и развитию конфликтных ситуаций.
- Определение мнения и отношения педагогов к конфликтогенности коллектива и способам устранения или предупреждения конфликтов.

Анализ полученных данных показал, что причины конфликтов в педагогическом коллективе обусловлены недостаточной удовлетворенностью трудом сотрудников МАДОУ детский сад № 33. В педагогическом коллективе детского сада наиболее часто встречающиеся конфликты происходят между самими педагогами: у молодых сотрудников это происходит из-за низкой оплаты труда и недостаточным статусом в сложившемся коллективе. Они испытывают недовольство от непонимания системы поощрения сотрудников, участвующих в различных проектах и поощряемых за это. Был проведен анализ социально-психологического климата в МАДОУ детский сад № 33, который показал слабую сплоченность коллектива и большую степень недовольства несправедливостью

распределения благ.

Минимизировать эту причину конфликтов можно информированностью остальных сотрудников о причинах вознаграждения, то есть сделать систему вознаграждения более открытой и прозрачной. Также предполагается сделать участие опытных педагогов и молодых сотрудников в совместных проектах и внедрение системы наставничества для предотвращения конфликтов между этими группами работников.

Анализ системы управления персоналом на предмет профилактики конфликтов показал, что МАДОУ детский сад № 33 не уделяет внимания мероприятиям, способствующим предотвращению конфликтов.

Социально-психологический климат в коллективе достаточно низкий. У сотрудников нет чувства причастности к коллективу, каждый работает в одиночку. Существуют недовольства разницей в заработной плате, сотрудники считают необоснованным поощрения коллег.

Исследование показало, что положительными моментами в управлении персоналом детского сада являются следующие факторы: комплексный подход к организации процесса мотивации, организация ценных, лояльных, ответственных, стремящихся к профессиональному и личностному росту людей, отношения в организации строятся на взаимовыгодной основе, организация предоставляет возможности для карьерного роста.

В связи с этим можно сделать выводы о недостаточной системе профилактики конфликтов в МАДОУ детский сад № 33, так как удовлетворенность трудом сотрудников низкая, система вознаграждений хоть и содержит множество различных мероприятий, но обладает многими ключевыми недостатками. Конфликты встречаются во всех областях: в межличностных отношениях, в учебно-воспитательном процессе, коммуникативного характера, организационные и методические.

Отмеченные проблемы могут являться причинами конфликтов в организации между педагогами, соответственно должны быть решены с помощью разработки мероприятий по профилактике конфликтов в данном учреждении.

Для эффективной профилактики конфликтов в детском саду необходимо создание положительного СПК в коллективе, должны быть мероприятия по формированию корпоративной культуры детского сада: совместные мероприятия, способствующие появлению чувства причастности к коллективу.

Во втором подразделе *«Методические рекомендации руководителю по управлению конфликтами в педагогическом коллективе»* с учетом результатов изучения теоретической литературы и проведенного эмпирического исследования, мы разработали программу профилактики конфликтов МАДОУ детский сад № 33.

Цель программы – создание системы профилактики конфликтов в МАДОУ детский сад № 33. Задачи программы:

- формировать нормы и традиции коллектива, в основе которых нормы бесконфликтного общения, забота, толерантность, взаимопонимание;
- обеспечить доступной для педагогического коллектива детского сада информационный ресурс для получения своевременной информации;
- оказание психологической поддержки и методической помощи новым сотрудникам;
- повышение мотивации коллектива на получение положительных результатов от совместной деятельности;
- повышение удовлетворенности трудом педагогов детского сада.

Программа включает в себя ряд мероприятий, подробно описанных в подразделе:

1. Принятие «Этического Кодекса МАДОУ детский сад № 33».
2. Создание электронной внутренней газеты МАДОУ детский сад № 33.
3. Внедрение системы взаимодействия с молодыми специалистами (наставничество).
4. Проведение тренинга на командообразование.
5. Внедрение программы по развитию персонала, включающее в себя формирование кадрового резерва и составление плана развития карьеры сотрудников.

Заключение. Согласно поставленной цели выпускной квалификационной работы на основании анализа научно-теоретической литературы и анализа конфликтов в МАДОУ детский сад № 33 была разработана программа профилактики конфликтов для данной организации.

Анализ теоретической литературы позволил определить понятия и сущность организационного конфликта, выявить виды и функций конфликтов в организации; выявить причины возникновения конфликтов в организации.

Организационным конфликтом является столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп безотносительно целей друг друга. Как правило, организационный конфликт возникает из ситуации, когда необходимо резко изменить привычный тип деятельности и перейти к новым организационным структурам. Действия субъектов организационного конфликта регламентированы сложившимися нормами, отражают логику развития организации и носят внеличностный деперсонифицированный характер.

Целью организационного поведения должно быть недопущение психологических барьеров между коллегами и однонаправленная ориентация мотивации.

Конфликты легче предупредить, чем решить. Предупреждение организационных конфликтов, то есть их профилактика заключается в организации жизнедеятельности работников, которая и сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Цель профилактики организационных конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия сотрудников, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Причины конфликтов в сфере образования в первую очередь связаны с содержанием совместной деятельности, организацией учебной деятельности, то есть лежащие в содержании взаимодействия участников образовательного процесса.

Проведен анализ возникновения конфликтных ситуаций на предприятии МАДОУ детский сад № 33. Анализ конфликтных ситуаций в МАДОУ детский сад № 33 с помощью опроса педагогов и анализа документов (жалоб, пояснительных записок, приказов) показал, что самые часто встречающиеся конфликты в системе педагог-педагог и педагог-родитель. Оценка уровня групповой сплоченности и мотивации на разных уровнях управления в МАДОУ детский сад № 33 показывает, что группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов. Среди наиболее значимых факторов в трудовом процессе персонала детского сада лидируют позиции материальной мотивации, условия труда, психологическая атмосфера и возможность карьерного роста в организации.

В результате проведенного опроса, выяснилось, что сотрудники с разным стажем (то есть разным положением в коллективе) имеют разные проблемные зоны. Для молодых сотрудников причинами недовольства является недостаточное материальное вознаграждение и условия труда, а для педагогов с более высоким стажем и категорией проблемной зоной является возможность карьерного роста, психологическая атмосфера в коллективе.

Анализ системы профилактики конфликтов в МАДОУ детский сад № 33 показал, что она недостаточно справляется со своей основной целью – профилактикой конфликтов, так как удовлетворенность трудом сотрудников низкая, система вознаграждений хоть и содержит множество различных мероприятий, но обладает многими ключевыми недостатками (сотрудники не понимают системы распределения благ и не считают ее справедливой). В связи с чем конфликты встречаются во всех сферах взаимодействия сотрудников: в межличностных отношениях, в учебно-воспитательном процессе, в процессе коммуникаций, а также организационные и методические.

Исходя из выявленных проблем в области конфликтов в трудовом коллективе МАДОУ детский сад № 33, в систему профилактики конфликтов предлагается включить следующие мероприятия: проведение тренинга на командообразование; внедрение системы наставничества; внедрение программы по развитию персонала, включающее в себя формирование кадрового резерва;

составление плана развития карьеры сотрудников; создание электронной внутренней газеты

Разработанные мероприятия в МАДОУ детский сад № 33 являются мероприятиями, способствующими профессиональной адаптации молодых сотрудников, способствуют сплочению коллектива, повышению своей мотивации к работе и значимости для организации и способствуют предотвращению конфликтов в данной организации. Внесение в деятельность МАДОУ детский сад № 33 сформулированных выше предложений позволит, на мой взгляд, более полно обеспечить эффективность работы всей детского сада, повысить мотивацию сотрудников организации и их удовлетворенность оплатой труда, снизить конфликтность персонала.

Анализ научно-теоретической литературы и опыта применения данных мероприятий в дошкольных образовательных организациях позволяет предположить, что данные мероприятия будут эффективными, результативными и действенными.