

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

Кафедра методологии образования

**Управление межличностными конфликтами  
в образовательных организациях**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
магистерской работы

студентки 2 курса 252 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование,  
профиль подготовки «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

**Дружининой Екатерины Александровны**

Научный руководитель

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор 09 января 2020 г. Е.А. Александрова

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор 09 января 2020 г. Е.А. Александрова

Саратов  
2020

## ВВЕДЕНИЕ

Экономическая и социально-политическая модернизация Российского общества в настоящее время носит всеохватывающий и масштабный характер, это связано с мировым кризисом. Во всех областях жизнедеятельности человека наблюдается рост социальной напряжённости и, как следствие, усиление конфликтогенных факторов. Проблема конфликтов, теоретическое осмысление ее сущности, рекомендации практической работы с конфликтами являются важными для администрации образовательного учреждения. Характер и содержание переживаемых учреждением противоречий определяют его конструктивный или деструктивный сценарий деятельности, служат фундаментальной основой объяснительных моделей управления конфликтами.

Конфликты свойственны всем сферам жизнедеятельности человека. Они являются неотъемлемой частью человеческих отношений и поэтому существуют столько, сколько существует человек. Современная наука рассматривает конфликты как неизбежное явление жизни, вытекающее из свойств человеческой природы.

В наше время – время научно-технического и общественного прогресса – происходит постоянное затруднение деловых связей между людьми в процессе работы. Совместно с этим безгранично увеличивается и значимость психологического фактора, людских взаимоотношений общения в трудовых коллективах. Данное в полной мере выражается и в преподавательских коллективах.

С целью успешного разрешения образующихся вопросов с препятствием в преподавательском коллективе каждому его члену необходимо изучить конкретно определенный уровень согласно концепции представленных знаний и на практике подтвержденных сноровки поведения в остроконфликтных

ситуациях, а кроме того познания о факторах возникновения и методах дозвoления инцидентов.

**Актуальность** данной проблематики обусловила выбор темы исследования: «Управление межличностными конфликтами в образовательных организациях».

**Объект исследования** – межличностные конфликты в образовательных организациях.

**Предмет исследования** – способы управления межличностными конфликтами в образовательных организациях.

**Цель исследования:** выявить способы управления межличностными конфликтами в образовательных организациях.

**Гипотеза исследования:** управление межличностными конфликтами в образовательных организациях будет осуществляться эффективнее если:

- выявлены психолого-педагогические аспекты развития межличностных конфликтов в образовательных организациях;
- определены условия и причины возникновения межличностных конфликтов в образовательных организациях;
- разработана эффективная модель управления межличностными конфликтами в образовательных организациях.

В соответствии с объектом, предметом, целью и гипотезой были определены следующие **задачи исследования:**

1. На основе анализа педагогической, психологической и методической литературы по проблеме управления межличностными конфликтами в образовательных организациях определить суть ключевых понятий.
2. Определить условия и причины возникновения межличностных конфликтов в образовательных организациях.
3. Разработать модель управления межличностными конфликтами в образовательных организациях и проверить её эффективность в образовательной организации МОУ «СОШ № 61».

**Методы исследования:** теоретический анализ литературы по теме исследования; методы изучения педагогического опыта: наблюдение, беседа, анкетирование; эксперимент.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составили труды следующих ученых: М. Альберт, Ф. М. Бородкин, А. В. Дмитриев, Ю. Г. Запрудский, А. Г. Здравомыслов, Д. П. Зеркин, Н. М. Коряк, Л. Коузер, М. Мескон, М. А. Робер, Дж. Г. Скотт, Ф. Тильман, Ф. Хедоури, Р. Х. Шакуров, В. Н. Шаленко и др.

**Экспериментальная база исследования:** Муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 61 – образовательный комплекс» Ленинского района г. Саратова (далее – МОУ «СОШ № 61»).

**Теоретическая значимость работы** обусловлена тем, что она представляет собой самостоятельное исследование комплекса актуальных теоретических и практических проблем. Результаты исследования могут быть использованы на курсах повышения квалификации руководящих работников образовательных организаций.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что ее положения и выводы позволяют ввести в регулируемое русло протекающие стихийно организационные конфликты. Кроме того, становится возможным не только своевременное обнаружение нарождающихся конфликтов и их урегулирование до момента пика наивысшей напряженности, но и предупреждение этих конфликтов.

**Структура работы** обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, два основных раздела, заключение, список использованных источников и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первом разделе мы рассмотрели теоретико-методологические основы управления межличностными конфликтами в системе образовательных организаций. Изучили традиционные и инновационные приемы управления межличностными конфликтами в образовательных организациях. Рассмотрели условия и причины возникновения межличностных конфликтов в образовательных организациях. Представили модель управления межличностными конфликтами в образовательных организациях.

Конфликт представляет собой одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми (группами людей), с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

Конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается.

Объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая, отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален; также реальна борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, даже когда отстаиваются утопические идеи.

Объект конфликта может быть явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами – всегда проявляются отчетливо.

Мы также выявили причины возникновения межличностных конфликтов в образовательных организациях: неудобство составления штатного расписания и расписания занятий; превышение должностных полномочий с

позиции администрации заведения; нетактичное и неэтичное отношение в коллегиальной среде; перекладывание обязанностей одного педагога на другого; неравномерное распределение педагогической нагрузки. Наиболее вероятной считается последняя причина, т.е. распределение нагрузки. Сами учителя считают это краеугольным камнем в отношениях друг с другом, причём их не устраивает отклонения в любую сторону: как недостаток нагрузки, так и её избыток. Все педагоги желают иметь равную нагрузку, но не всегда могут договориться.

Мы также представили модель управления межличностными конфликтами в образовательных организациях. За основу нами была взята комплексная программа «Профилактика конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе». Авторами программы являются старший преподаватель кафедры ГОУ ВПО «ЧГПУ им. И. Я. Яковлева» факультета ДиКПиП Иванова Галина Витальевна и педагог-психолог РГОУ «С/К/ОШ № 2» МО и МП ЧР Иванова Елена Михайловна.

Целью программы явилось повышение конфликтологической компетентности и создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе. Разработанная программа направлена на повышение уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество.

Задачи:

1. Проведение информационного занятия «Методы разрешения педагогических конфликтов».
2. Проведение обучающих занятий – тренингов с членами педагогического коллектива.
3. Обеспечение доступной для педагогического коллектива психологической и психотерапевтической помощи.

Материал для занятий подобран из различных психологических книг; к использованию предлагаются упражнения на исследование участниками своих личностных особенностей, такие как «Имя и эпитет»; «Сделай также как я»;

«Скажи мне, кто твой друг»; «Мои сильные стороны» и другие. Среди упражнений на развитие навыков владения отмечаются следующие: «Заблудившийся рассказчик»; «Цвета эмоций»; «Нахал»; «Выдержка» и другие. На тренинговых занятиях предлагается уделять внимание развитию навыков совместной работы и стилям общения. Среди упражнений, используемых для этих целей, выделяются: «Перевоплощение»; «Анабиоз»; «Взаимодействие»; «Волшебный карандаш»; «Гомеостат»; «Резервуар» и т.д.

В практической части исследования мы описали ход и результаты опытно-экспериментальной работы по проверке эффективности модели управления межличностными конфликтами в образовательной организации.

Базой исследования явилось Муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 61 – образовательный комплекс» Ленинского района г. Саратова.

Для выявления причин межличностных конфликтов социально-психологического характера нами было проведено тестирование по методике К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н. В. Гришиной). Цель тестирования: выявление доминирующего стиля поведения в конфликтных ситуациях. Тестирование было проведено на общем собрании трудового коллектива, число респондентов составило 31: 29 женщин и 2 мужчины, в возрасте от 25 до 65 лет. Стаж работы от 2,5 лет до 44 лет.

В итоге тестирования мы выяснили, что из 31 участника исследования 2 человека в конфликтных ситуациях выбирают стиль поведения конкуренция; 1 человек использует стиль поведения уклонение; 11 человек приспосабливаются к конфликтным ситуациям; 12 человек предпочитают компромисс; 3 человека выбирают сотрудничество; 1 человек в зависимости от ситуации приспосабливается к конфликту или ищет компромисс; 1 человек также в зависимости от ситуации ищет компромисс или сотрудничает. Иными словами, преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе МОУ «СОШ № 61» г. Саратова – компромисс.

Для выявления причин межличностных конфликтов в педагогическом коллективе, вызванных индивидуальными особенностями личности, нами была проведена методика «Определение уровня конфликтоустойчивости». Цель методики: выявление уровня конфликтоустойчивости личности.

Результаты обследования показали, что из 31 участника исследования у 4 респондентов выявлен высокий уровень конфликтоустойчивости; 18 респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости; низкий уровень конфликтоустойчивости у 7 респондентов и очень низкий уровень у 2 человек.

Результаты проведения двух методик совпали: преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе МОУ «СОШ № 61» – компромисс, уровень конфликтоустойчивости коллектива равен среднему, что свидетельствует об ориентации личности на компромисс в конфликтной ситуации.

На следующем этапе была апробирована описанная выше программа, которая носила название «Конфликты и методы разрешений педагогических конфликтов».

С целью проверки эффективности апробированной программы было проведено повторное (контрольное) обследование респондентов.

Для повторного обследования педагогов были использованы те же методики, что и на первом этапе.

Результаты проведения методики К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» (адаптация Н. В. Гришиной) были следующими: из 31 участника исследования 2 человека в конфликтных ситуациях выбирают стиль поведения конкуренция; 1 человек использует стиль поведения уклонение; 8 человек приспосабливаются к конфликтным ситуациям; 19 человек предпочитают компромисс; 2 человека выбирают сотрудничество; 1 человек также в зависимости от ситуации ищет компромисс или сотрудничает.

Результаты проведения методики «Определение уровня конфликтоустойчивости» были следующими: из 31 участника исследования у 5 респондентов выявлен высокий уровень конфликтоустойчивости; 25 респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости; низкий уровень конфликтоустойчивости у 1 респондента и очень низкий уровень не выявлен.

Выявленные результаты показали, что количество педагогов с высоким уровнем конфликтоустойчивости увеличилось на 1 человека; количество педагогов с средним уровнем конфликтоустойчивости увеличилось на 7 человек; низкий уровень конфликтоустойчивости выявлен у 1 человека и очень низкий уровень конфликтоустойчивости не выявлен.

В результате проведения комплекса мероприятий наблюдается существенный сдвиг показателей в положительную сторону.

При этом, стили «конкуренция» по-прежнему придерживаются 6% респондентов. Стил «уход» до проведения комплекса мероприятий использовало 4% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 3%. Стил «приспособление» до проведения комплекса мероприятий использовало 38% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 25%. Стил компромисс до проведения комплекса мероприятий использовало 46% респондентов, после проведения комплекса мероприятий 60%. Стил «сотрудничество» используют по-прежнему 6% респондентов.

Таким образом, можно сказать, что комплекс мероприятий по предупреждению межличностных конфликтов в педагогическом коллективе МОУ «СОШ № 61» способствует повышению уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и сотрудничество. С помощью семинарских и тренинговых занятий педагоги МОУ «СОШ № 61» стали положительнее относиться к появлению межличностных конфликтов внутри коллектива и овладели навыками предупреждения межличностных конфликтов на ранних стадиях их возникновения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В нашей магистерской диссертации были выявлены теоретико-методологические основы управления межличностными конфликтами в системе образовательных организаций. Для этого в теоретической главе мы провели анализ педагогической, психологической, методической литературы по проблеме управления межличностными конфликтами в образовательных организациях. В ходе анализа выяснилось, что взгляды учёных на данную проблему разнообразны.

Мы рассмотрели основные понятия, касающиеся управления межличностными конфликтами в системе образовательных организаций. В связи с этим мы дали определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе, которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми (группами людей), с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

В ходе анализа было выявлено, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта; объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным; объект конфликта может быть явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо. А также конфликты делятся по направленности, по значению, по характеру причин. По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», а также «смешанные»; по значению для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). По характеру

причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

В современной литературе существует множество классификаций конфликтов по различным основаниям. Мы взяли за основу классификацию уровней конфликтующих сторон А. Г. Здравомыслова и рассмотрели данную классификацию, указав типы конфликтов: по источникам возникновения (конфликты, интересов, ценностей, идентификации); по социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные или конструктивные, разрушительные или деструктивные); по масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные и мегаконфликты); по формам борьбы (мирные и немирные); по особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные); по отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный). Из всего многообразия разновидностей конфликтов мы, особенно, выделили межличностные конфликты, так как, именно, они самыми многочисленными.

В практической главе был проведён эксперимент по проверке эффективности модели управления межличностными конфликтами в образовательной организации. Проводилась диагностика на базе МОУ «СОШ № 61» г. Саратов.

Из полученных результатов мы сделали выводы, что преобладающий стиль поведения в педагогическом коллективе МОУ «СОШ № 61» г. Саратова – компромисс. Данный вид поведения в образовательной организации чреват глубинными конфликтами, так как проблемы не решаются, а только ,несколько, сглаживаются.

Исходя из полученных выводов, была разработана программа управления межличностными конфликтами в образовательных организациях. Данная программа способствует повышению уровня конфликтоустойчивости педагогов и ориентации их на выбор стратегий поведения компромисс и

сотрудничество. Поэтому данная программа может быть эффективной для управления межличностными конфликтами в образовательных организациях.

Таким образом, в заключение всего вышесказанного, можно сделать вывод, что наша гипотеза подтверждена, цель достигнута, задачи выполнены.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Андриади, И. П. Конфликты, причины их возникновения и некоторые аспекты педагогического вмешательства в конфликт / И. П. Андриади. М.: «Педагогика», 2001. 22 с.

2 Антонович, И. И. Толкотт Парсонс – основатель функционализма, создатель теории социальной системы / И. И. Антонович; под ред. В. И. Добренькова. М.: Изд-во МГУ, 2012. 230 с.

3 Анцупов, А. Я. О междисциплинарном подходе к изучению конфликта / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: «Стандарт», 2010. 28 с.

4 Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология: учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов; под ред. Н. Гринчик. СПб.: Питер, 2019. 560 с.

5 Бабосов, Е. М. Конфликтология / Е. М. Бабосов. М.: «Стандарт», 2000. 164 с.

6 Баньковская, С. П. Роберт Парк: современная американская социология / С. П. Баньковская; под ред. В. И. Добренькова. М.: Изд-во МГУ, 2011. 170 с.

7 Беспалько, В. П. Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. М.: «Стандарт», 2009. 192 с.

8 Беспалько, В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / В. П. Беспалько. М.: «Наука», 2005. 136 с.

9 Битинас, Б. П., Катаева Л. И. Педагогическая диагностика: сущность, функции, перспективы / Б. П. Битинас, Л. И. Катаева. М.: «Педагогика», 2016. 115 с.

10 Боссов, Е. М. Социальные конфликты и управление ими / Е. М. Боссов. М.: Дикта, 2010. 396 с.

- 11 Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. М.: «Стандарт», 2000. 208 с.
- 12 Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. М.: Аспект-Пресс, 1996. 318 с.
- 13 Ожегов, С. И., Шведова, Н. Ю. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. М.: АЗЪ, 1994. 928 с.
- 14 Светлов, В. А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта / В. А. Светлов // Вестник Петербургского ГУ. 2014. № 3. С. 18-21.
- 15 Социальные конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). М.: УРСС, 2012. 217 с.
- 16 Стрельникова, Т. Ю. Межличностные конфликты в организации: сущность и причины / Т. Ю. Стрельникова // Молодой ученый. 2019. № 4. С. 173-174. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/242/55965/>. (дата обращения 11.12.2019).
- 17 Уизерс, Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс. СПб. : Питер, 2004. 174 с.
- 18 Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. СПб. : Питер, 2018. 227 с.
- 19 Хасан, Б. И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учебно-методическое пособие / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. М.: МИРОС, 2015. 174 с.
- 20 Хертель, А. Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни / А. Хертель. СПб.: Вернера Регена, 2017. 271 с.
- 21 Цой, Л. Н. Организационный конфликт-менеджмент / Л. Н. Цой. М.: Книжный мир, 2013. 352 с.
- 22 Чумиков, А. Н. Управление конфликтами / А. Н. Чумиков. М: Рос. нац. центр междунар. орг. «Партнеры за демократ, перемены», 2012. 260 с.

- 23 Шалер, Р. Укрощение носорогов: как бороться с конфликтами в рабочих джунглях / Р. Шалер. Ростов-на/Д: Феникс, 2016. 336 с.
- 24 Шатров, В. Ф. Методы моделирования конфликтных взаимодействий / В. Ф. Шатров. М.: РИЦ ИСИ РАН, 2011. 260 с.
- 25 Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями: диагностика, анализ и разрешение конфликтов / Г. Шварц. СПб.: Вернера Регена, 2017. 296 с.
- 26 Шеллинг, Т. Стратегия конфликта / Т. Шеллинг. М.: ИРИСЭН, 2014. 367 с.
- 27 Штомпка, П. Роберт Мертон: динамический функционализм // Современная американская социология / П. Штомпка; под ред. В. И. Добренькова. М.: Изд-во МГУ, 2011. 174 с.
- 28 Энциклопедический социологический словарь / Под ред. Г. В. Осипова. М.: ИСПИРАН, 2011. 652 с.