

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

Кафедра методологии образования

**Управление педагогическими конфликтами  
в дошкольной образовательной организации**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование  
профиля «Менеджмент дошкольного образования»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

**Олейниченко Анны Евгеньевны**

Научный руководитель

канд. пед. наук, доц.

\_\_\_\_\_

М.Н. Бурмистрова

Зав. кафедрой

док. пед. наук, проф.

\_\_\_\_\_

Е.А. Александрова

Саратов 2021

## КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В современных условиях функционирования образовательных организаций отмечается рост случаев возникновения конфликтов, о чем свидетельствуют многочисленные социологические исследования. Конфликты нарушают процесс функционирования образовательной организации, а также процессы профессионального взаимодействия на всех уровнях системы, что выявляет необходимость осуществления комплексных мер по их преодолению.

Педагогический коллектив дошкольной образовательной организации, в силу специфики его образовательного процесса, особенностей кадрового состава и происходящих изменений, определяемых требованиями ФГОС ДО и Профессионального стандарта педагога, порождающих множество причин для конфликтов, не является исключением.

Опережающее регулирование и профилактика конфликтов является важнейшей задачей управления дошкольной образовательной организации, от успешного решения которой напрямую зависит сплочение педагогического коллектива, развитие образовательной организации и профессиональный рост каждого члена педагогического коллектива, повышение эффективности образовательного процесса, и, следовательно, результативность дошкольного образования.

Данный факт актуализирует необходимость подробного изучения и анализа технологий регулирования конфликтов в организации для преодоления их деструктивных последствий и повышения морально-психологического климата, эффективности кадровой политики и комплекса других факторов, напрямую влияющих на эффективность деятельности дошкольной образовательной организации и, как следствие, на процесс личностного развития детей. В связи с вышеперечисленным, особую актуальность приобретает проблема исследования сущности и природы, причин и функций конфликтов в образовательных организациях с точки зрения системного подхода, в том числе актуальными остаются и вопросы эффективного управления ими.

**Степень разработанности проблемы.** Изучение конфликта в трудовой деятельности формировалось на базе теоретических и методологических разработок российских и зарубежных ученых. Данные разработки занимались вопросами теории конфликта, проблемами исследования социально-психологического состояния и фрустраций работников в условиях конфликта. В

них рассматриваются механизмы вскрытия проблем взаимодействия в системе трудовых отношений.

Аспекты указанной проблемы в той или иной степени рассмотрены в ряде научных исследований:

- в научных трудах, посвященных общей теории конфликтов (А.Я. Анцупов, В.Н. Кудрявцев и др.);
- раскрывающих классификацию, структуру, генезис, эволюцию и динамику конфликтов (Н.В. Гришина, А.А. Ершов);
- посвященных изучению психологических причин возникновения, развития и протекания конфликтов (В.Г. Зазыкин, Н.С. Нечаева и др.);
- в исследованиях, рассматривающих поведение личности в конфликте (Е.Г. Баранов).

Конфликты в управленческих системах и методы профилактики ситуаций, носящих конфронтационный характер, подробно рассмотрены в работах А.Л. Журавлева, Д.Л. Моисеева, А.И. Шипилова и др.

Исследования конфликтов в рамках акмеологической теории проводили А. А. Деркач, О. С. Анисимов, А. К. Маркова, А. П. Чернышев, Н. В. Михеев, В. Г. Зазыкин.

Проблемы профессиональной конфликтологической компетентности изучали такие исследователи, как Л. А. Петровская, Б. И. Хасан, Н. Н. Ершова, Ю. М. Жуков, И. Е. Елина, а вопросы управления персоналом стали предметной основой исследований Т. Ю. Базарова, Е. Г. Баранова, Е. Е. Вендрова, В. В. Гончарова, В. А. Гребенюк, Е. Ю. Самсоновой.

**Объектом исследования** являются конфликты в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации.

**Предметом исследования** выступает процесс профилактики конфликтов в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации.

**Цель исследования** – поиск эффективных организационно-управленческих решений по профилактике конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть понятие и сущность, факторы и причины педагогических конфликтов в образовательной организации.
2. Выявить основные направления и способы управления конфликтами в педагогическом коллективе.
3. В опытно-поисковой работе выявить эффективные организационно-управленческие способы профилактики конфликтных ситуаций в трудовых отношениях между педагогами дошкольной образовательной организации.

Анализ научной литературы и изучение педагогической реальности позволили нам выдвинуть следующую **гипотезу исследования**: минимизация конфликтов и их негативных последствий возможна, если в образовательной организации:

- руководитель ведёт целенаправленную кадровую политику и осуществляет управление конфликтами на основе высокого уровня профессионализма;

- разработан и внедряется комплекс методик диагностики, позволяющих выявить предпосылки конфликтных ситуаций и их зарождение в начальной стадии;

- реализуется обоснованная целевая программа профилактики конфликтов в педагогическом коллективе в целях укрепления взаимоотношений и формирования способности бесконфликтного взаимодействия педагогов дошкольного образования.

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования**: теоретический анализ литературы по проблеме исследования, систематизация и обобщение информации из документальных и литературных источников; изучение управленческого и педагогического опыта: наблюдение, беседа, анкетирование; тестирование, опытно-поисковая работа.

В диагностических целях были применены **следующие методики исследования**: методика К.Н.Томаса («Оценка способов реагирования в конфликте»), методика «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе», «Тест на оценку уровня конфликтности личности», экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе (А.С. Михайлюк, Л.Ю. Шарыто), методика определения уровней сработанности и совместимости (Н.Н. Образцов) и другие.

**Практическая значимость** работы обусловлена тем, что она представляет собой самостоятельное исследование комплекса актуальных практических аспектов проблемы управления трудовыми взаимоотношениями в педагогическом коллективе. Теоретико-информационные материалы, собранные в тексте работы могут быть полезны для развития знаний у педагогов о конфликтах, для разработки методик по предупреждению, выявлению, диагностике, прогнозированию, урегулированию и разрешению конфликтов в образовательных организациях, а диагностические и тренинговые материалы, рекомендации и др. могут найти практическое применение в широкой педагогической практике.

**База исследования**: Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 5 г. Вольска Саратовской области».

В исследовании принимали участие 26 педагогических работников, из них 3 – администрация.

**Структура и объем работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений, содержит 10 таблиц и 3 рисунка. Список использованных источников содержит 68 источников, основное содержание работы изложено на 76 страницах, приложения – 34 страниц.

Первая глава «Теоретические основы управления педагогическими конфликтами» являет собой результат изучения и анализа научной литературы, позволившего раскрыть важнейшие теоретические положения проблемы: исследовано понятие «конфликт», рассмотрены существующие в науке подходы к типологии конфликтов, раскрыты причины и функции конфликтов, динамика конфликта и стили поведения руководителя в конфликтной ситуации, методы регулирования конфликта и особенности управления конфликтами в педагогическом коллективе. Установлено, что социально-психологический климат коллектива образовательного учреждения находится в прямой зависимости с причинами, порождающими конфликтные ситуации и условиями их протекания; фактором конфликтов в педагогическом коллективе могут стать рабочие и профессиональные стрессы, с которыми педагог не может справиться самостоятельно; дошкольная образовательная организация – трудовая среда с высоким уровнем риска педагогических конфликтов; благоприятный психологический климат и бесконфликтные трудовые отношения – важная управленческая задача руководителя учреждения дошкольного образования, от решения которой зависит качество образовательной деятельности и успешное развитие детей.

Практическая часть нашей работы по проблеме управления педагогическими конфликтами в дошкольной образовательной организации носила характер опытно-поискового исследования и проходила на базе Муниципального дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5 г. Вольска Саратовской области» (далее – МДОУ «Детский сад № 5 г. Вольска»).

На 1-ом этапе – констатирующем (декабрь 2018 – август 2019 г.) – была организована первичная педагогическая диагностика социально-психологического климата и уровня конфликтности в педагогическом коллективе.

На 2-ом этапе – формирующем (сентябрь 2019 – август 2020 г.) – была организована работа по разработке и апробации целевой программы профилактики педагогических конфликтов в педагогическом коллективе с

учётом теоретических положений о факторах, порождающих педагогические конфликты, и условиях, обеспечивающих благоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе.

На 3-ем этапе – контрольном (сентябрь – декабрь 2020 г.) – проводилась повторная диагностика и интерпретация полученных результатов.

В исследовании приняли участие 26 педагогов МДОУ «Детский сад № 5 г. Вольска Саратовской области».

Системность, целенаправленность, осмысленность и последовательность практической деятельности были обеспечены Программой профилактики конфликтов в педагогическом коллективе «Бесконфликтный коллектив – эффективный детский сад»

Профилактика конфликтов в организации представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Цель профилактики конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия членов педагогического коллектива, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между педагогическими работниками.

Задачи реализации разработанной программы профилактики конфликтов в педагогическом коллективе «Бесконфликтный коллектив – эффективный детский сад» направлены на формирование:

- сильной организационной культуры в учреждении;
- благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе;
- сплочённого педагогического коллектива;
- конфликтологической компетентности педагогов.

Программа состоит из взаимодополняющих блоков, отражающих направления организационно-управленческих решений на устранение тех проблем и дефицитов, которые были выявлены в ходе диагностики.

Материалы практических занятия, используемые упражнения, информационные чеки приведены в приложении:

- кейс конфликтных ситуаций для практикумов (Приложение Е);
- кейс тренинговых упражнений (Приложение Ж);
- кейс упражнений для тимбилдинга (Приложение З);
- комплекс тренингов для педагогического коллектива, направленных на оптимизацию педагогического процесса и бесконфликтных трудовых

отношений (Приложение И);

- информационные чеки для педагогов «Секреты бесконфликтного взаимодействия» (Приложение К).

Опытно-экспериментальная работа сопровождалась контролем достижения поставленных задач. Для этого использовались методы наблюдения, беседы, письменных опросов и тестирования, а также использовались те же методики психолого-педагогической диагностики, которые выступали инструментами констатирующего этапа нашей работы.

Количественные данные, полученные на констатирующем и контрольном этапах опытно-экспериментальной работы отражены в таблице 10.

Анализ количественных и качественных результатов позволяет заключить, что:

- выровнялись в сторону повышения показатели профессиональной коммуникативной толерантности, что означает снижение напряжённости от некоторых членов педагогического коллектива;

- снижен уровень конфликтности, и, следовательно, отмечается улучшение психологической атмосферы в педагогическом коллективе;

- отмечается позитивное коллективное настроение педагогов;

- повысилась стабильность в педагогическом коллективе, что характеризуется хорошей трудовой дисциплиной, достаточно высокой активностью педагогов, тесной взаимосвязью его членов, солидарностью и дружбой, готовностью к взаимопомощи.

Таким образом, апробированные организационно-управленческие решения в практике дошкольной образовательной организации на основе целевой программы «Бесконфликтный коллектив – эффективный детский сад» дали положительные результаты, что подтверждает их эффективность и правильность исследовательской гипотезы, в которой мы предположили, что минимизация конфликтов и их негативных последствий возможна, если в образовательной организации:

- руководитель ведёт целенаправленную кадровую политику и осуществляет управление конфликтами на основе высокого уровня профессионализма;

- разработан и внедряется комплекс методик диагностики, позволяющих выявить предпосылки конфликтных ситуаций и их зарождение в начальной стадии;

- реализуется обоснованная целевая программа профилактики конфликтов в педагогическом коллективе в целях укрепления

взаимоотношений и формирования способности бесконфликтного взаимодействия педагогов дошкольного образования.

Исследование проблемы управления педагогическими конфликтами в дошкольной образовательной организации позволяет подвести **итоги теоретической и практической работы и сделать следующие выводы.**

В наше время – время научно-технического и социального прогресса – происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности. Вместе с этим неизмеримо возрастает и роль психологического фактора, человеческих отношений и общения в трудовых коллективах. Это в полной мере проявляется и в педагогических коллективах. Проблема педагогического коллектива как социальной общности состоит в том, чтобы не допустить или, по крайней мере, максимально снизить негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного решения возникших противоречий.

Вопрос об управлении конфликтами в педагогическом коллективе вытекает из понимания конфликтов как неотъемлемой стороны общественных процессов, как их источника и движущей силы творческой деятельности людей, но вместе с тем и как детерминанты проблем и трудностей развития. Если бы конфликт понимался только как патологическое явление в обществе, ведущее к дезорганизации социальной системы, к нарушению ее нормального функционирования, то основная проблема отношения к конфликту сводилась бы к его ликвидации — отмене, подавлению, скорейшему разрешению. Признание же конфликта закономерным явлением в обществе, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним.

Знание природы и особенностей конфликтов необходимо руководителю образовательной организации для их грамотного предвидения, выявления и принятия эффективных управленческих решений.

Анализ научных источников обнаружил, что среди ученых до сих пор нет единства в понимании конфликта как социального и психолого-педагогического явления. Одни из них видят в конфликте норму социальной жизни, для других конфликт – это социальная патология, которая должна быть исключена из всех форм человеческого общения как инородный элемент.

Конфликт разными исследователями рассматривается с точки зрения позитивного влияния на коллектив, личность: как источник развития, сигнал к изменению, возможность сближения, оздоровления отношений.

Педагогический конфликт, являясь одним из видов общего понятия конфликта, следовательно, сохраняет все его свойства, но при этом имеет свои специфические особенности.



В аспекте проблемы нашего исследования уточним, участниками педагогических конфликтов, могут быть: администрация (заведующий, его заместители), педагогические работники (старший воспитатель, воспитатели, инструктор по физической культуре, музыкальные работники, педагог-психолог, социальный педагог), непедагогические работники и родители (законные представители детей).

Теоретический анализ литературных источников позволил нам систематизировать общепринятые и авторские типологии конфликтов.

В педагогике и психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Учёные выделяют конфликты внутренние и внешние, внутриличностные и межличностные, межгрупповые; делят их на ложные, потенциальные и истинные; называют конфликты деятельности, поведения и отношений; а по их последствиям – конструктивные и деструктивные.

В педагогических коллективах дошкольных образовательных организаций имеют место следующие виды конфликтов:

- 1) конфликты деятельности, возникающие по поводу выполнения трудовых функций и действий;
- 2) конфликты поведения, поступков, возникающие по поводу нарушения норм и этики взаимоотношений в трудовом коллективе;
- 3) конфликты отношений, возникающие в сфере эмоциональных личностных отношений педагогов, в сфере их общения в процессе педагогической деятельности.

Теоретический анализ психолого-педагогической литературы, анкетирование и опросы педагогических работников, собственные наблюдения позволили выделить такие факторы педагогических конфликтов, как:

- объективные – социально-экономические и политические (отсутствие целостной и последовательной стратегии развития (модернизации) системы образования; недостаточность финансового и материально-технического обеспечения системы образования);

- субъективные – личностные особенности участников образовательных отношений, стили педагогического общения, профессиональная некомпетентность руководителя и педагогов, особенности поведения в конфликтной ситуации и др.).

Значимыми факторами конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе выступают: особенности взаимоотношений и взаимодействия педагогов в образовательной организации, гендерная специфичность

педагогического коллектива, профессиональное выгорание педагогов, вызванное профессиональными стресс-факторами, личностные особенности и профессиональная компетентность самого руководителя.

Объективными причинами конфликтов в образовательной организации могут выступать: управленческие, организационные, профессиональные, санитарно-гигиенические, материально-технические и экономические.

Управление конфликтом в педагогическом коллективе есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач. Оно включает в себя прогнозирование конфликтов; предупреждение; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.

Проблема конструктивного предупреждения конфликтов в дошкольной образовательной организации заключается в создании условий взаимоотношений педагогов, которые сводят к минимуму риск возникновения конфликтов между ними.

Цель профилактики конфликтов в рамках проведённого исследования – создание таких условий деятельности и взаимодействия членов педагогического коллектива, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между педагогическими работниками.

Системообразующим условием работы по профилактике конфликтов в педагогическом коллективе стала целевая программа «Бесконфликтный коллектив – эффективный детский сад». Организационно-управленческие решения, принимаемые в ходе реализации программы были направлены на формирование:

- сильной организационной культуры в учреждении;
- благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе;
- сплочённого педагогического коллектива;
- конфликтологической компетентности педагогов.

Формирование конфликтологической компетентности у педагогов включало: теоретические знания в области межличностной коммуникации и конфликтологии; владение социальными технологиями профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта; формирование профессионального типа мышления, включающего рефлексивность, саногенность (оздоровление – термин Орлова Ю.М.), креативность и позитивного стиля общения; владение технологиями психогигиены и стрессоустойчивости в педагогической деятельности и личной жизни.

Проделанная работа оказала существенное влияние на формирование трудовых отношений в педагогическом коллективе:

- выровнялись в сторону повышения показатели профессиональной коммуникативной толерантности, что означает снижение напряжённости от некоторых членов педагогического коллектива;

- снижен уровень конфликтности, и, следовательно, отмечается улучшение психологической атмосферы в педагогическом коллективе;

- отмечается позитивное коллективное настроение педагогов;

- повысилась стабильность в педагогическом коллективе, что характеризуется хорошей трудовой дисциплиной, достаточно высокой активностью педагогов, тесной взаимосвязью его членов, солидарностью и дружбой, готовностью к взаимопомощи.

Таким образом, апробированные организационно-управленческие решения в практике дошкольной образовательной организации на основе целевой программы «Бесконфликтный коллектив – эффективный детский сад» дали положительные результаты, что подтверждает их эффективность и правильность исследовательской гипотезы.