

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

Кафедра методологии образования

**Управление трудовыми отношениями  
в образовательной организации**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 351 группы  
направления 44.04.01 Педагогическое образование,  
профиль подготовки «Управление образовательными организациями»  
факультета психолого-педагогического и специального образования

**Дубровской Ирины Сергеевны**

Научный руководитель

канд. пед. наук, доц. \_\_\_\_\_ М.Н. Бурмистрова

Зав. кафедрой

док. пед. наук, проф. \_\_\_\_\_ Е.А. Александрова

Саратов 2022

## КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Вектор глобальных реформ, проводимых в современной России, в качестве одного из перспективных направлений ее прогрессивного развития указывает на повышение качества образования. Немаловажным компонентом в этом процессе выступает отвечающий требованиям времени подбор педагогических кадров и обеспечение достойного организационно-правового режима трудовых отношений в образовательной сфере. Трудовые отношения являются одним из важных элементов системы общественных отношений в любой сфере деятельности. На сегодняшний день специалисты экономики, социологии, менеджмента образования уделяют большое внимание проблемам и особенностям трудовых отношений в образовательных организациях, так как их оптимизация обеспечит высокий уровень качества подготовки подрастающего поколения.

Педагогический коллектив является стратегическим ресурсом, на котором основаны все успехи образовательной организации, и, одновременно, это люди с их целями, потребностями и проблемами. Поскольку все цели организации достигаются с помощью педагогов, управление педагогическим коллективом должно быть на первом месте среди других компонентов управления.

Повышение значимости человеческого фактора выдвинули управление трудовыми отношениями в образовательной организации на передний план управленческой деятельности руководителя, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области.

Однако 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 образовательной организации, в силу

специфики образовательного процесса, особенностей кадрового состава и происходящих изменений, определяемых требованиями ФГОС и Профессионального стандарта педагога, порождающих множество стрессоров и причин для конфликтов, не является исключением.

Опережающее регулирование и профилактика конфликтов является важнейшей задачей управления 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 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 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 для формирования бесконфликтных трудовых отношений.

**Степень разработанности проблемы.** Изучение трудовых отношений и конфликтов в трудовой деятельности формировалось на базе теоретических и методологических разработок российских и зарубежных ученых. Данные разработки раскрывают вопросы теории конфликта, проблемы 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).

Достаточно высокая степень разработанности обозначенной проблемы не снижает актуальности поиска эффективных способов организации трудовых отношений в педагогическом коллективе на основе социально-психологического благополучия и бесконфликтного общения его членов. Всё это определило **проблему нашего исследования**: Как в современных условиях профессионально-педагогической деятельности организовать бесконфликтные трудовые отношения?

**Объектом исследования** являются трудовые отношения в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Предметом исследования** выступает процесс формирования бесконфликтных трудовых отношений в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Цель исследования** – поиск эффективных организационно-управленческих решений по организации бесконфликтных трудовых отношений в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть нормативные основы и особенности управления трудовыми отношениями в образовательной организации.
2. Выявить сущность и природу конфликтов в социально-трудовых отношениях педагогических работников.
3. В опытно-поисковой работе апробировать и обосновать эффективные организационно-управленческие способы организации бесконфликтных

трудовых отношений в педагогическом коллективе образовательной организации.

Анализ научной литературы и изучение педагогической реальности позволили нам выдвинуть следующую **гипотезу исследования**: создание бесконфликтных трудовых отношений возможно, если в образовательной организации:

- руководитель ведёт целенаправленную кадровую политику, стратегически ориентированную на создание благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе, осуществляет управление трудовыми отношениями на высоком профессиональном уровне;

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

- в рамках Школьной службы медиации реализуется целевая программа профилактики конфликтных отношений в педагогическом коллективе в целях укрепления взаимоотношений и формирования способности бесконфликтного взаимодействия педагогов.

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.

**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 общеобразовательное учреждение «Татищевский лицей» Татищевского муниципального района Саратовской области. Официальный сайт организации URL: <http://tatschool1.ucoz.net/>

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 (10), содержит 10 таблиц и 3 рисунка. Список использованных источников содержит 74 источника, основное содержание работы изложено на 86 страницах.

### **Основное содержание работы**

Первая глава *«Теоретические основы управления социально-трудовыми отношениями в образовательной организации»* является результатом изучения и анализа научной литературы, позволившего раскрыть важнейшие теоретические положения проблемы: раскрыта сущностная характеристика трудовых отношений как предмета управленческой деятельности руководителя образовательной организации; 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. Основная идея, которую мы попытались обосновать в этом разделе, в том, что педагогический коллектив является стратегическим ресурсом, на котором основаны все успехи образовательной организации, и, одновременно, это люди с их целями, потребностями и проблемами. Поскольку достижение образовательных стратегий и высоких результатов педагогической деятельности возможно только в сплочённой работе всего коллектива педагогов, организация благоприятных трудовых

отношений выступает на переднем плане управленческой деятельности руководителя.

Однако, как показывают многочисленные социологические исследования, в педагогическом коллективе образовательной организации, в силу специфики его трудового процесса, особенностей кадрового состава и происходящих изменений, определяемых требованиями ФГОС ДО и Профессионального стандарта педагога, трудовые отношения приобретают конфликтный характер.

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; образовательная организация – трудовая среда с высоким уровнем риска педагогических конфликтов; благоприятный психологический климат и бесконфликтные трудовые отношения – важная управленческая задача руководителя учреждения образования, от решения которой зависит качество образовательной деятельности.

Во второй главе *«Опытно-поисковая работа по формированию бесконфликтных трудовых отношений в педагогическом коллективе»* описаны ход и результаты опытно-экспериментальной работы, направленной на поиск и проверку эффективности управленческих инструментов организации благоприятного социально-психологического климата и бесконфликтных трудовых отношений в педагогическом коллективе.

Опытно-экспериментальная работа проходила на базе муниципального общеобразовательного учреждения «Татищевский лицей» Татищевского муниципального района Саратовской области и включала констатирующий, формирующий и контрольный этапы.

На 1-ом этапе – констатирующем – была организована первичная диагностика социально-психологического климата и уровня конфликтности в педагогическом коллективе.

Она осуществлялась с использованием методов включённого наблюдения, беседы, изучения документации учреждения, а также инструментов психолого-педагогической диагностики: методика «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе»; экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе (А.С.Михайлюк, Л.Ю.Шарыто); методика определения уровней сработанности и совместимости (Н.Н. Образцов); методика К.Н.Томаса «Оценка способов реагирования в конфликте»; тест на оценку уровня конфликтности личности; методика диагностики общей коммуникативной толерантности В.В. Бойко.

Анализ количественных и качественных результатов проведённого исследования установил, что в педагогическом коллективе сложились достаточно стабильные положительные взаимоотношения. Вместе с тем, выявлены предпосылки предконфликтных ситуаций и межличностных конфликтов. Мы предположили, что к факторам этих явлений в трудовых отношениях можно отнести:

- педагогический коллектив преимущественно женский. Учёные доказывают, что в условиях доминирования женщин в педагогических коллективах заметное влияние оказывает эмоциональность в оценках и поступках, а противоречия возникают не только на личностном уровне, но и в процессе совместной педагогической деятельности.

- в педагогическом коллективе численное преобладание педагогов со средним педагогическим образованием, первой квалификационной категорией, (всего 3 педагога имеют высшую категорию);

- за последние два года педагогический состав обновлен молодыми специалистами на 30,4% (молодые инициативные оказались под некоторым давлением опытных педагогов. Среди этой части коллектива есть те, кто не



принимает новшества дошкольного образования и не проявляют интереса к новым образовательным технологиям и средствам. Всё это привело к некоторой разобщённости в коллективе – а это явный симптом напряжения в трудовых отношениях, который может перерасти в трудовой конфликт.

Всё это обозначило необходимость целенаправленной работы по минимизации рисков педагогических конфликтов в трудовых отношениях между педагогами и созданию благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе.

Системность и целенаправленность, осмысленность и последовательность практической деятельности были обеспечены Программой профилактики конфликтов в педагогическом коллективе «Эффективная педагогическая команда – Татищевский лицей».

Профилактика конфликтов в организации представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных 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 экспериментальной программы профилактики конфликтов в педагогическом коллективе «Эффективная педагогическая команда – Татищевский лицей» 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.

**Целевая программа профилактики конфликтов в педагогическом коллективе «Эффективная педагогическая команда – Татищевский лицей»**

<b>П.п.</b>	<b>Направление</b>	<b>Организационно-управленческие решения</b>
1.	Формирование организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение целей и задач, эталонных ориентиров деятельности лица;</li> <li>- уточнение правил, норм и этики трудовых отношений;</li> <li>- установление запретов в трудовой деятельности (повышение голоса, критика в присутствии коллег, разговоры и переписки по телефону в рабочее время, общение с родителями после 20.00);</li> <li>- формирование традиций трудовых отношений (поздравление членов педколлектива с днём рождения – в чате, открыткой, устно коллективом; праздничные мероприятия – День учителя, день рождения лица, международный женский день);</li> <li>- признание заслуг педагогов, введение системы поощрений по установленным показателям деятельности: устные и письменные благодарности за высокие показатели развития детей; «звезда успеха» за успешное открытое занятие, мероприятие, сертификат – за выступление на педсовете и др. мероприятиях (морально-монетарная система);</li> <li>- введение неформальных должностей – «генератор идей», «оппонент» или «критик»;</li> <li>- еженедельные планёрки методических кафедр (не дольше 15 мин.)</li> </ul>
2.	Организация психологической безопасности педагогов (нейтрализация эмоционально-психологических перегрузок, стрессов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- профилактика профессионального выгорания;</li> <li>- создание комнаты психологической разгрузки для педагогов (обогащение её оборудования – в перспективе);</li> <li>- создание зоны брейк-кофе (чая);</li> <li>- проведение 15-минуток психологической разгрузки для педагогов;</li> <li>- создание зон обратной связи (ящик просьб и жалоб);</li> <li>- формирование неформального органа управления трудовыми отношениями – комитет доверия.</li> </ul>
3.	Сплочение педагогического коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) - интеллектуальный тимбилдинг (решить кроссворд, заочная экскурсия, творческое кафе),</li> <li>- творческий тимбилдинг (ремесленная мастерская, угощение, литературная гостиная);</li> <li>- спортивный тимбилдинг;</li> <li>2) аудит или мишень – открытое выявление профессиональных проблем и точек роста через анализ деятельности других педагогических коллективов.</li> </ul>
4.	Формирование конфликтологической компетентности педагогов у педагогов	Разработка и реализации программы «Секреты бесконфликтного общения»

Выбор первого направления объясняется научно обоснованным положением, что хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов в коллективе, является наличие в нем высокой организационной культуры как системы осознанных и неосознанных представлений, ценностей, правил, запретов, традиций, разделяемых всеми членами организации. В частности, положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения членов трудового коллектива.

В рамках этого направления дополнительно к локальному нормативному документу «Правила внутреннего трудового распорядка» переработан локальный нормативный акт «Кодекс педагогического коллектива», в котором уточнены: базовые принципы и нормы педагогической этики, на которые ориентируется педагогический коллектив; требование к рабочему месту педагога; внешний вид и одежда педагогов; этикет общения с коллегами, родителями (законными представителями) обучающихся, в т.ч. по телефону; установлены внутриучрежденческие мероприятия и даты (День воспитателя и дошкольных работников – 27 сентября, день рождения детского сада – 03 февраля; международный женский день).

Выбор второго направления обоснован положением о том, что качество и результативность педагогической деятельности во многом зависят не только от совершенства ее организации, условий, оснащенности средствами обучения, но и от сплоченности педагогического коллектива, от характера взаимоотношений в нем, царящей эмоциональной атмосферы. Часто именно дружелюбие, товарищеская взаимопомощь, взаимовыручка, преобладание положительных эмоций, простота отношений являются основой для формирования таких важных социально-психологических феноменов, как трудовой энтузиазм, высокая работоспособность, инициативность и творчество в решении педагогических задач. Благоприятный психологический климат в коллективе самым серьезным образом влияют на эффективность

труда, как индивидуального, так и коллективного, является фактором, существенно снижающим уровень конфликтности в педагогическом коллективе. Для сплочения педагогического коллектива, учитывая его разновозрастной состав, разработана система коллективных мероприятий на основе упражнений командообразования.

В профилактике конфликтов в любом коллективе важное место отводится способности человека к предупреждению или продуктивному разрешению возникающих конфликтных ситуаций. Это определило включение в Программу четвёртого направления организационно-управленческой деятельности – формирование конфликтологической компетентности педагогов. Содержание, способы формирования конфликтологической компетентности педагогов составили суть подпрограммы «Секреты бесконфликтного общения».

Формирование конфликтологической компетентности у педагогов включало:

- теоретические знания в области межличностной коммуникации и конфликтологии; знания о стрессах и способах их распознавания;
- владение приемами эффективного общения, умением адекватно воспринимать себя и других в ситуациях общения;
- владение социальными технологиями профилактики и 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.

Реализация данной подпрограммы с педагогами осуществлялась в следующих организационных формах: мини-лекция, беседа, работа в парах, в малых группах, коллективная работа всем педагогическим коллективом, ролевые игры, моделирование ситуаций, тренинговые занятия, рефлексия.

В процессе проведения опытно-практической работы наметились не только количественные сдвиги в повышении уровня готовности педагогов к разрешению конфликтов, но также и усилился интерес к педагогической теории, существенно повысилась творческая активность, расширилась область поиска средств разрешения конфликтных ситуаций, увеличилось количество оригинальных идей, выдвигаемых педагогами при обсуждении конкретных конфликтов, выбор способов разрешения конфликтов стал у большей части педагогов обоснованным, осознанным,

Как отмечали в ходе работы педагоги, такие мероприятия не только помогли лучше узнать личностные качества коллег, их хобби, сплотили коллектив, способствовали пробуждению творческих идей и находок на принципах коллаборации.

Материалы практических занятия, используемые упражнения, информационные чеки приведены в приложении: Это кейс конфликтных ситуаций для практикумов; кейс тренинговых упражнений; кейс упражнений для тимбилдинга; комплекс тренингов для педагогического коллектива, направленных на оптимизацию педагогического процесса и бесконфликтных трудовых отношений; информационные чеки для педагогов «Секреты бесконфликтного взаимодействия».

Организационным центром всей работы стала Школьная служба медиации, деятельность которой существенно изменилась и приобрела новое направление.

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.

**Выводы.** Выполненная научно-исследовательская работа, включающая теоретический анализ материалов литературных источников и опытно-поисковую работу, позволяет сформулировать некоторые обобщения.

В современном обществе 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. Знание природы и особенностей конфликтов необходимо руководителю образовательной организации для их грамотного предвидения, выявления и принятия эффективных управленческих решений. 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 образовательной организации заключается в создании условий взаимоотношений педагогов, которые сводят к минимуму риск возникновения конфликтов между ними.

В рамках данного исследования предложены некоторые управленческие решения, а их систематизирующей основой стала целевая программа «Эффективная педагогическая команда – Татищевский лицей». 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.

Цель проведённого исследования – создание таких условий деятельности и взаимодействия членов педагогического коллектива, которые

минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между педагогическими работниками.

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, произошло 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 Татищевского лицея на основе целевой программы «Эффективная педагогическая команда – Татищевский лицей» дали положительные результаты, что подтверждает их эффективность и правильность исследовательской гипотезы.