

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Педагогический институт

Кафедра методологии образования

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

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

**Рубан Наталья Анатольевны**

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_

Л.В. Горина

Зав. кафедрой  
доктор пед. наук, профессор

\_\_\_\_\_

Е.А. Александрова

Саратов 2025

**Введение.** В современном мире, где динамика развития общественных процессов достигает невиданных ранее масштабов, вопрос овладения эффективными методами управления становится ключевым для успешного функционирования любого коллектива. Руководителям организаций предстоит не просто владеть инструментами управления, но и уметь применять их на практике, чтобы обеспечить продуктивность и гармонию в работе своих сотрудников. В этой связи задача руководителя – это не просто контроль за выполнением задач, но и тонкое регулирование межличностных отношений внутри коллектива, создание условий для плодотворного диалога и сотрудничества между его членами.

Важно понимать, что использование методов административного давления и принуждения в управлении коллективом ведет не к желаемым результатам, а к снижению мотивации и эффективности работы. Настоящее искусство управления заключается в умении вдохновлять и мотивировать команду на достижение общих целей, создавая при этом атмосферу доверия и взаимопонимания.

Руководитель образовательной организации, стремящийся к созданию благоприятной рабочей атмосферы, должен уделять внимание не только выполнению поставленных задач, но и развитию командного духа, укреплению дисциплины, предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций. Это требует от него не только профессиональных навыков, но и личных качеств, таких как эмпатия, умение слушать и слышать своих сотрудников, способность к конструктивному диалогу и поиску компромиссов. Таким образом, полноценное управление коллективом – это сложный и многогранный процесс, который требует от руководителя не только профессионализма, но и человеческих качеств, способствующих созданию эффективного и сплоченного коллектива.

Проблема управления конфликтами представлена достаточно широко в работах отечественных и зарубежных исследователей в области педагогики и психологии. Отечественные исследователи в своих работах рассматривают различные аспекты управления конфликтными ситуациями в социально-

трудовых отношениях. Особое внимание исследователи уделяют методологическим основам управления конфликтными ситуациями (Л. А. Петровская, Н.В. Гришина, Л.А. Захарчук, О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова, В.П. Шейнов), специфике и особенностям конфликтов (А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев), в том числе в педагогической деятельности (Р.В. Куприянов, И.В. Никулина), причинам конфликтов в образовательной организации (И.В. Никулина, Н.В. Соловова), механизмам формирования конфликтологической компетентности работников, содержательной стороне, функциям и следствиям конфликта, классификациям конфликта и механизмам разрешения конфликтных ситуаций (Е.В. Антипова, Ф.М. Бородкина, В.И. Журавлева, М.М. Лебедев, Е.Е. Рукавишниковой и др.).

Вместе с тем, отмечается недостаточная проработанность такого аспекта исследования конфликтов как управление конфликтами в образовательных организациях. Конфликт в образовательной организации оказывает существенное влияние на снижение эффективности взаимодействия всех участников образовательного процесса. Это подчеркивает важность внедрения системы предупреждения конфликтов в рамках управления педагогическим коллективом. Все вышеизложенное обусловило выбор темы исследования выпускной магистерской работы «Руководство коллективом и управление конфликтами в образовательных организациях».

**Проблема исследования:** какие особенности конфликтов в педагогическом коллективе необходимо учитывать при управлении образовательной организацией?

**Объект исследования** – конфликты в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Предмет исследования** – управление конфликтами в педагогическом коллективе.

**Цель исследования** – выявить особенности конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации и разработать рекомендации руководителю образовательной организации по профилактике конфликтного поведения работников.

**Гипотеза исследования** – в процессе управления образовательной организацией руководителю для предупреждения педагогических конфликтов необходимо учитывать такие особенности, как: частота, основные причины и факторы педагогических конфликтов, способы реагирования и уровень коммуникативного контроля педагогов, состояние психологического климата в коллективе.

Цель, объект, предмет и гипотеза данного исследования позволили сформулировать его **задачи**:

1. Проанализировать теоретические аспекты управления педагогическим коллективом.
2. Изучить особенности конфликтов, этапы, формы и методы управления конфликтами в педагогическом коллективе.
3. Исследовать особенности конфликтов в педагогическом коллективе.
4. Разработать рекомендации по профилактике конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

**Методы исследования:**

*Теоретические:* анализ научных источников согласно теме ВКР, включающий в себя анализ, синтез, обобщение и систематизацию.

*Практические:*

1. Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе»;
2. Методика «Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению» (К. Томас, Р. Килманн, адаптация Н.В. Гришиной);
3. Тест на оценку самоконтроля в общении (М. Снайдер);
4. Методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (А.Ф. Фидлер).

*Статистические:* критерий согласия Пирсона, t – критерий Стьюдента.

**Этапы исследования:**

1. Подготовительный: анализ теоретических источников по проблеме исследования, подбор методов согласно цели исследования.

2. Эмпирический: диагностика особенностей эмоционального выгорания посредством подобранного пакета диагностических методик.

3. Аналитико-обобщающий: обработка, анализ и описание результатов исследования.

**Методологическую базу исследования** составляют работы отечественных и зарубежных ученых: А.Н. Леонтьева, В.Н. Мясищева, Е.Ф. Василюк, Л.А. Петровской, А.Я. Анцупова, А.И. Шипилова, В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, Л.А. Захарчук, К. Лоренца, А. Смита и др.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, был проведен тщательный анализ и обобщение теоретического материала посвященного проблематики конфликтов, возникающих в рамках педагогических коллективов образовательных учреждений. Анализ позволил выделить ключевые аспекты и закономерности, характерные для конфликтных ситуаций в профессиональной среде педагогов, а также определить наиболее эффективные подходы к их разрешению.

**Практическая значимость исследования:** материалы исследования могут быть использованы в работе администрации образовательного учреждения для повышения эффективности управления конфликтами в педагогическом коллективе.

**Экспериментальная база:** Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение Лицей №37 Фрунзенского района г. Саратова. Выборку составили 40 педагогов МАОУ Лицей №37 Фрунзенского района г. Саратова.

**Достоверность и надежность полученных результатов** обеспечиваются непротиворечивостью теоретико-методологических положений; использованием валидных диагностических методик, соответствующих цели, предмету и задачам исследования; репрезентативностью выборки.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа магистра состоит из введения, которое содержит обсуждение актуальности проблемы исследования, объект, предмет, цель, задачи исследования, гипотезу

исследования, методы исследования, экспериментальную базу и экспериментальную выборку.

Текст работы включает в себя два раздела. Первый из которых посвящен теоретическому анализу аспектов управления конфликтами. В нем освещены ключевые моменты феноменологии конфликтного взаимодействия, как в отечественной, так и в международной научной литературе. Представлены критерии для классификации различных видов конфликтов и их специфические черты в контексте образовательного процесса. Также были рассмотрены и детально проанализированы основные принципы и методы управления конфликтами в рамках образовательного коллектива.

Во втором разделе рассмотрены практические аспекты управления конфликтами в педагогическом коллективе: представлены цели, задачи, содержание и организация эмпирического исследования состояния конфликтов в педагогическом коллективе, проведены анализ и обобщение полученных результатов, разработаны методические рекомендации руководителю по управлению конфликтами в педагогическом коллективе.

В заключении подведены итоги исследования, сделаны выводы. Далее приведен список использованных источников, включающий 45 наименований

В приложении представлены методики эмпирического исследования, план занятий с педагогическим коллективом по повышению уровня конфликтологической компетентности.

Общий объем работы составляет 72 страниц машинописного текста.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Типичными конфликтами в образовательных организациях являются те, которые возникают между педагогами из-за желания достичь профессиональных достижений, а также конфликты, связанные с нарушением норм взаимоотношений, обусловленных выполнением социально-ролевых обязанностей всех участников образовательного процесса.

2. В управлении образовательной организацией особенно эффективным является применение комплекса внутриличностных и организационных подходов к регулированию педагогических конфликтов.

3. Эффективное управление в системе профилактики педагогических конфликтов в образовательной организации способствует улучшению работы как каждого педагога по отдельности, так и педагогического коллектива в целом, что, в итоге, способствует улучшению качества образовательного процесса.

**Основное содержание работы.** Анализ литературных источников показал, что понятие «конфликт» не имеет однозначного определения. В целом конфликт можно охарактеризовать как сложное социально-психологическое явление, основной причиной возникновения которого в группах является соперничество, проявление противоположно направленных принципов, мотивов, интересов, убеждений или взглядов субъектов взаимодействия.

Основу конфликтной ситуации составляют противоречия во взглядах сторон по определенному вопросу, или полярность преследуемых целей и средств, используемых для их достижения, или различия в интересах, желаниях оппонентов и т.п. Возникшее противоречие может перерасти в конфликтную ситуацию, если возникшая ситуация обладает значимостью для взаимодействующих сторон; одним из участников создаются препятствия для достижения целей оппонентами; превышает пороговый уровень личной или групповой терпимости к возникающим препятствиям.

Конфликтная ситуация возникает как ответ на внешнее воздействие, проявляется в противодействии, направленном на защиту собственных интересов через ограничение активности противоборствующей стороны; в негативном отношении друг к другу; в преобладании эмоциональной составляющей в поведении и способах взаимодействия, в использовании всех ресурсов для достижения победы над оппонентом.

Особенностью педагогических конфликтов является их взаимосвязь с социально-психологическими факторами, в которых протекает и развивается педагогический процесс и его субъекты. Наиболее частыми причинами возникновения конфликтов становятся организационные причины и межличностные отношения в педагогическом коллективе. Чаще всего

возникают конфликты типа «ученик-учитель» и «учитель-учитель».

Возникновение конфликта в коллективе — это нормальный процесс. Использование эффективных методов для урегулирования таких ситуаций может привести к положительным изменениям в рабочей атмосфере.

Профилактика конфликтов осуществляется с помощью многопрофильных подходов и инструментов. В их эффективности ключевые роли играют объективная оценка обстановки, акцент на гармонизацию интересов каждого участника социального взаимодействия и возможность применения принципа толерантности.

Система управления конфликтами включает три этапа: изучение конфликтной ситуации, выбор стратегии и выбор методов решения конфликта. Формами управления конфликтами являются прогнозирование, предотвращение, отслеживание и разрешение конфликтов. Основными факторами, приводящими к конфликтам, являются организационные аспекты и характер взаимоотношений между членами педагогического коллектива. Чаще всего сталкиваются с проблемами, связанными с взаимодействием типа «ученик и учитель» и «учитель с учителем».

Подводя итог **теоретической части** выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что в педагогическом коллективе наиболее целесообразным является использование системы внутриличностных и структурных методов управления конфликтами, из которых последние являются наиболее эффективными.

Школа является одним из институтов социализации и играет важную роль в воспитании человека и становлении его как личности. От того какая атмосфера царит в педагогическом коллективе зависит уровень знаний, получаемых обучающимися и их духовно-нравственное воспитание. В связи с этим нами проведено изучение конфликтов в педагогическом коллективе.

Исследование проводилось на базе Муниципального автономного образовательного учреждения Лицей №37 Фрунзенского района г. Саратова с сентября 2023 года по ноябрь 2024 года. В исследовании принимали участие 23 педагога начальных классов и воспитателей групп продленного дня,

женщины в возрасте от 22 до 65 лет, стаж педагогической деятельности от 1 года до 35 лет.

Цель исследования: изучить состояние конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации.

Задачи исследования:

1. определить показатели, влияющие на уровень конфликтности в педагогическом коллективе образовательного учреждения;
2. провести подбор методик для изучения выбранных показателей;
3. провести исследование выбранных показателей;
4. проанализировать и обобщить полученный эмпирический материал;
5. сделать выводы по результатам исследования.

Для изучения состояния конфликтов в педагогическом коллективе образовательного учреждения были выбраны следующие показатели:

- частота и основные причины возникновения конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе;
- способы реагирования личности на проявление конфликтных ситуаций;
- уровень коммуникативного контроля в общении;
- состояние психологического климата в коллективе;
- наличие факторов, оказывающих отрицательное влияние на психологический климат в коллективе.

Педагоги были проинформированы о цели исследования, участвовали в нем добровольно. Диагностический материал предъявлялся в письменной форме и заполнялся ими самостоятельно.

В результате эмпирического исследования состояния конфликтов в педагогическом коллективе на базе МАОУ «Лицей № 37» Фрунзенского района г. Саратова были выявлены направления для организации управленческой работы по профилактике конфликтности в педагогическом коллективе и управлению конфликтами.

В первую очередь это относится к системе организационных мер,

которые могут быть реализованы через работу с педагогами по обучению их конструктивному поведению в конфликте.

На основе полученных данных **была разработана и проведена тренинговая программа «Профилактики конфликтов в школьном коллективе»**, целью которой являлось содействие управлению образовательной организации в формировании неконфликтной социальной среды, гармонично сочетающейся с личностными особенностями учащихся и воспитанников, через формирование благоприятных психологических условий для жизнедеятельности и развития всех участников образовательного процесса.

После проведения с педагогическим коллективом программы по формированию конфликтологической компетентности была проведена повторная диагностика по методикам исследования для выявления динамики снижения конфликтности внутри педагогического коллектива по исследуемым критериями.

Важно отметить, что одним из важнейших аспектов работы по управлению конфликтами в педагогическом коллективе является организация последовательного и целенаправленного управленческого и психолого-педагогического воздействия, ориентированного на повышение конфликтологической компетентности и снижение риска эмоционального выгорания, что в свою очередь будет способствовать построению конструктивных взаимоотношений между участниками образовательного процесса, и повышению эффективности профессиональной деятельности коллектива.

На основе результатов проведенного эксперимента **были выделены приоритетные направления** в работе руководителя образовательной организации по профилактике и управлению конфликтами в педагогическом коллективе: работа с обучающимися по правилам поведения в школе, работа с педагогическим коллективом по формированию конфликтологической компетентности и работа с административным аппаратом по повышению эффективности использования механизмов профилактики конфликтов.

**Заключение.** В работе были изучены теоретические и практические аспекты управления конфликтами в педагогическом коллективе. Для этого были решены следующие задачи: проведен анализ понятия «конфликт» в разных областях и в педагогике, в частности, изучение видов и особенностей конфликтов в педагогическом коллективе, а также этапов, форм и методов управления ими, проведено исследование состояния конфликтов в педагогическом коллективе МАОУ Лицей №37 Фрунзенского района г. Саратова, составлены методические рекомендации руководителю по управлению конфликтами в педагогическом коллективе.

Анализ литературных источников показал, что понятие «конфликт» не имеет однозначного определения. В целом конфликт можно охарактеризовать как сложное социально-психологическое явление, основной причиной возникновения которого в группах является соперничество, проявление противоположно направленных принципов, мотивов, интересов, убеждений или взглядов субъектов взаимодействия.

Особенностью педагогических конфликтов является их взаимосвязь с социально-психологическими факторами, в которых протекает и развивается педагогический процесс и его субъекты.

Наиболее частыми причинами возникновения конфликтов становятся организационные причины и межличностные отношения в педагогическом коллективе. Чаще всего возникают конфликты типа «ученик-учитель» и «учитель-учитель». В конфликтной ситуации педагоги предпочитают использовать стратегии сотрудничества и противодействия. Недостаточно высокий уровень конфликтологической грамотности побуждает педагогов уклоняться от участия в конфликтах.

Система управления конфликтами включает три этапа: изучение конфликтной ситуации, выбор стратегии и выбор методов решения конфликта.

Формами управления конфликтами являются прогнозирование, предотвращение, отслеживание и разрешение конфликтов.

В педагогическом коллективе является целесообразным использование

системы внутриличностных и структурных методов управления конфликтами, из которых последние являются наиболее эффективными.

Проведённое на констатирующем этапе эмпирическое исследование состояния конфликтов в педагогическом коллективе МАОУ Лицей №37 Фрунзенского района г. Саратова позволило выделить направления для организации управленческой работы по профилактике конфликтности в педагогическом коллективе и управлению конфликтами. В первую очередь это относится к системе организационных мер, которые могут быть реализованы через работу с педагогами по обучению их конструктивному поведению в конфликте.

На основе полученных данных была разработана и проведена тренинговая программа «Профилактики конфликтов в школьном коллективе», целью которой являлось содействие управлению образовательной организации в формировании неконфликтной социальной среды, гармонично сочетающейся с личностными особенностями учащихся и воспитанников, через формирование благоприятных психологических условий для жизнедеятельности и развития всех участников образовательного процесса.

После проведения с педагогическим коллективом программы по формированию конфликтологической компетентности была проведена повторная диагностика по методикам исследования для выявления динамики снижения конфликтности внутри педагогического коллектива по исследуемым критериями.

На основе результатов проведенного эксперимента были выделены приоритетные направления в работе руководителя образовательной организации по профилактике и управлению конфликтами в педагогическом коллективе: работа с обучающимися по правилам поведения в школе, работа с педагогическим коллективом по формированию конфликтологической компетентности и работа с административным аппаратом по повышению эффективности использования механизмов профилактики конфликтов.

Таким образом, цель исследования была достигнута, поставленные задачи решены. Значимость исследования определяется его ориентацией на

решение практических задач совершенствования управления конфликтами в педагогическом коллективе образовательной организации.