



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАФЕДРА ТЕОРИИ, МЕТОДИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

**Деятельность руководителя дошкольной образовательной
организации по урегулированию конфликтов с родителями
воспитанников**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.02 Психолого-педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры
«Управление и экспертиза в дошкольном образовании»**

Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:

71 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«13» мая 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артеменко

Выполнила:

Студент группы ОФ-202/267-2-1

Орлова Елена Геннадьевна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Селиверстова Ирина Анатольевна

Челябинск

2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ С РОДИТЕЛЯМИ ВОСПИТАННИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по управлению конфликтами в образовательной организации.....	9
1.2 Особенности управления конфликтами в образовательной организации между руководителем дошкольной образовательной организации и родителями воспитанников.....	18
1.3 Организационные условия управления конфликтами во взаимодействии руководителя дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников.....	27
Выводы по первой главе.....	37
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С РОДИТЕЛЯМИ ВОСПИТАННИКОВ	39
2.1 Изучение системы управления конфликтами в дошкольной образовательной организации.....	39
2.2 Реализация организационных условий по урегулированию конфликтов руководителя дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников	48
2.3 Оценка эффективности организационных условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.....	59
Выводы по второй главе.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в нашей стране, потребовала значительных перемен во всех сферах общественной жизни, в том числе и в образовании. В условиях освоения и внедрения новых требований, предъявляемых к системе образования (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. N 273-ФЗ), происходит реформирование дошкольного образования, внедряются новые технологии, изменяются экономические условия, изменяется нормативно-правовая база функционирования образовательных организаций, происходит внедрение инновационных технологий, возникает необходимость в постоянной перестройке, трансформации профессиональной деятельности педагогов. Все это влечет за собой усложнение деловых взаимосвязей, возрастание роли психологического фактора, обострение напряженности в сфере взаимоотношений, что, в конечном итоге, создает условия для возникновения конфликтов.

В сложившейся ситуации необходимо найти эффективные механизмы, позволяющие помочь педагогам в преодолении конфликтных ситуаций. Одним из таких механизмов является управление конфликтами.

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утвержденный приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 (далее – ФГОС ДО), ориентирует дошкольные образовательные организации на гуманистический характер взаимодействия родителей и работников по вопросам воспитания и обучения детей (п.п. 2 п.1.2.).

Урегулирование конфликтов в современном дошкольном образовательной организации – это создание условий для полноценного и продуктивного общения между родителями и руководителем дошкольной образовательной организации (далее ДОО).

Для руководителя ДОО важной задачей является реализация своих управленческих функций, которые будут способствовать созданию благоприятного психологического климата в организации, конструктивному решению возникающих конфликтов, возможности для личностного и профессионального развития. Таким образом, актуальность на социально-педагогическом уровне определяется социальными запросами общества на создание такой системы дошкольного образования, которая способна реализовать обновленное содержание образования, инновационные педагогические технологии, создать условия для организации профессионального педагогического взаимодействия на основе бесконфликтного общения и сотрудничества.

Анализ работ, связанных с вопросами управления конфликтами Ф.М. Бородкина, Э. Гидденса, Р. Дарендорфа, А.В. Дмитриева, С.М. Емельяновой, Запрудского, Л.Г. Здравомыслова, Н.М. Коряк, Г.И. Козырева Л. Коузера, Т.Е. Поповой, К. Томаса, и др. позволяет утверждать, что исследования в данной области активно ведутся. Однако вопросу урегулирования данного процесса в дошкольной образовательной организации в современных педагогических исследованиях уделяется мало внимания, что актуализирует проблему на научно-теоретическом уровне.

Актуальность проблемы на научно-методическом уровне обусловлена тем, что идея повышения качества образовательной деятельности, путем создания и реализации эффективной практики управления конфликтами между руководителем и родителями воспитанников в дошкольных образовательных организаций не находит должной реализации в научных исследованиях. Затруднения практического использования методов управления конфликтами в условиях дошкольных образовательных организаций определяются слабой изученностью сущности и особенностей управления конфликтами в ДОО.

Практика показывает, что руководители очень часто испытывают затруднения в процессе урегулирования конфликтов, используют

неэффективные приемы управления и т.д., которые вряд ли могут быть оценены как оптимальные и эффективные в решении проблемы конфликтов в ДОО. В связи с этим потребность в выделении и осмыслении эффективных способов управления конфликтами между руководителем и родителями в дошкольной образовательной организации становится проблемой, требующей разрешения.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики руководителей дошкольных образовательных организаций в решении проблемы управления конфликтами в ДОО позволил нам выделить противоречия:

– между необходимостью создания благоприятных условий для профессиональной деятельности в условиях реформирования системы образования и отсутствием адекватных (эффективных) способов управления процессами взаимодействия участников образовательных отношений в практике дошкольных образовательных организаций;

– между необходимостью использования методов и способов, оказывающих решающее влияние на процессы урегулирования конфликтов в ДОО и недостаточной разработанностью теоретического аспекта данной проблемы в педагогической и психологической литературе по дошкольному образованию;

– между практической востребованностью процессами управления конфликтами с родителями воспитанников дошкольных образовательных организаций и недостаточной компетентностью руководителей в решении данной проблемы.

Указанные противоречия определяют проблему нашего исследования: каковы условия эффективного процесса урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации? Решение данной проблемы обусловило выбор темы исследования: «Деятельность руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников».

Цель исследования: выявить, теоретически обосновать и апробировать организационные условия деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

Объект исследования: процесс урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: организационные условия деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

Гипотеза исследования – процесс управления конфликтами в деятельности руководителя дошкольной образовательной организации при взаимодействии с родителями будет успешен при реализации следующих организационных условий:

1) разработан алгоритм управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО;

2) составлены рекомендации по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования.

Задачи исследования:

1) изучить психолого-педагогическую литературу по проблеме урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации;

2) на основе анализа научных исследований рассмотреть сущностные характеристики конфликта, его виды и способы решения в сфере образования;

3) теоретически обосновать организационные условия урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации и опытно-поисковым путем проверить организационные условия урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации;

4) разработать рекомендаций для руководителя по предупреждению и урегулированию, конфликтов, а также повышению конфликтной компетентности руководителя.

Методы исследования:

- теоретические: изучение и анализ научной литературы, обобщение, классификация, сравнение;
- эмпирические: анкетирование, беседа, моделирование.

Теоретическую основу исследования составляют:

– исследования по управлению дошкольной образовательной организацией и определению содержания деятельности руководителя образовательной организации (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова);

– исследования по совершенствованию управленческих компетенций руководителей образовательных организаций (К.Ю. Белая, Б.С. Гершунский, Т.А. Данилина, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, В.С. Лазарев, Л.М. Митина, Л.В. Поздняк, Л.И. Фалюшина и др.);

– исследования по проблеме конфликта (А.Я. Анцупов, А.А. Бодалев, Н.В. Гришина, А.Г. Ковалев, А.И. Леонов, Т.Е. Попова, В.А. Светлова, Б.И. Хасан, Л.Г. Шараева, А.И. Шипилов и др.);

– исследования по проблеме урегулирования конфликтов (С.Т. Шацкий, Б.С. Алишева, А. Атватер, Д.П. Зеркина, А.Я. Кабанов, Р.Х. Килман, В.К. Терентьев, К.В. Томас, Н.В. Федорова, Л.Ю. Шадрина и др.)

Основные этапы исследования.

На первом этапе (сентябрь 2019 г. по июнь 2020 г.) осуществлялся анализ психолого – педагогической литературы по проблеме исследования; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

На втором этапе (октябрь 2020 г. – январь 2021 г.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались ее результаты, осуществлялась корректировка гипотезы; разрабатывалась система урегулирования конфликтов между руководителем ДОО с родителями воспитанников в дошкольной образовательной организации.

На третьем этапе (февраль – март 2021 г.) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы, систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформление исследовательской работы в целом.

База исследования: Муниципальные бюджетные дошкольные образовательные учреждения г. Челябинска: № 194, №238, № 268, №296, № 352.

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании выявленных организационных условий деятельности руководителя ДОО по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

Практическая значимость заключается в том, что разработанный алгоритм по предупреждению и урегулированию конфликтов в дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников и рекомендации по повышению уровня конфликтной компетентности руководителя могут быть использована в практике работы руководителей.

Апробация результатов исследования проведена путем реализации разработанных нами организационных условий урегулирования конфликтов в ДОО.

Структура выпускной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ С РОДИТЕЛЯМИ ВОСПИТАННИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по управлению конфликтами в образовательной организации

Проблема урегулирования конфликтов изучается в различных отраслях научного знания, существует отдельное направление – конфликтология, которое раскрывает сущность конфликта, его причины и способы урегулирования. Значительный вклад в развитие конфликтологии внесли такие науки как философия, социология и психология.

В отечественной науке проблема конфликта рассматривается в работах (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Леонов, Б.И. Хасан, А.И. Шипилов, и др.).

Так, А.Г. Ковалев отмечает, что конфликт (от латинского языка – «столкновение») есть «натуральное возражение, образующееся между людьми, порождается задачами собственной и общественной жизни, противоречиями интересов, взоров, общественных установок людей» [25, с. 12]. В конфликте проявляется столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных условиях, либо несовпадение интересов.

В управлении конфликт представляет собой отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона при этом делает все, чтобы другая приняла именно ее точку зрения, и препятствует другой стороне сделать то же самое [7].

Конфликты часто помогают выявить различные точки зрения, дают дополнительную информацию, помогают выявить большее количество альтернатив или проблем, что позволяет сделать процесс, связанный с принятием решений в рамках группы более эффективным; позволяет людям выражать свои мысли, удовлетворяя, таким образом, личную потребность в уважении и власти.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют четыре основных вида конфликтов [4; с. 138]:

1. Внутриличностный конфликт или конфликт уровней психики. Одной из наиболее распространенных его форм является ролевой конфликт, который связан с предъявлением к человеку противоречивых требований относительно того, какими должны быть результаты его работы.

2. Межличностный конфликт. Данный тип конфликта можно считать едва ли не самым распространенным. Межличностный конфликт может представлять собой и столкновение личностей.

3. Конфликт между человеком и группой. Производственными группами устанавливаются нормы, регламентирующие поведение и выработку. Необходимо их соблюдение каждым, кто хочет быть принятым в неформальную группу и, таким образом, удовлетворить имеющиеся свои социальные потребности. Подобный конфликт может появиться и в рамках должностных обязанностей руководителя: когда нужно обеспечивать определенную производительность, но при этом соблюдать некоторые правила и процедуры, принятые в организации.

4. Межгрупповой конфликт. Часто встречающимся примером межгрупповых конфликтов являются разногласия линейного и штабного персонала. При экстремальной ситуации линейными руководителями может быть намеренно выбран такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея приведет к провалу. Часто из-за различий в

целях наблюдаются конфликты функциональных групп в рамках организации [5].

В дошкольной образовательной организации чаще всего руководителю ДОО приходится урегулировать межличностные конфликты.

Конфликт в образовательной организации рассматривается как способ разрешения противоречий в процессе взаимодействия, заключающемся в межличностном общении между участниками образовательного пространства.

Так, М.И. Гуляева основными причинами конфликтов в образовательной организации выделяет:

- недостаточное внимание к проблемам создания комфортного психологического климата в образовательной среде;
- недостаточное внимание администрации образовательных организаций к проблемам, связанным с причинами и последствиями конфликтов;
- объективное состояние психологического здоровья участников межличностного взаимодействия;
- низкая конфликтная компетентность субъектов образовательной среды [17; с. 95].

Л.Г. Шараева выделяет различные виды конфликтов, которые характерны для педагогических коллективов:

1. Наиболее распространенным видом конфликтов является личностные и межличностные конфликты. Их причины разнообразны, в основе – определенные личностные проблемы конфликтующих.

К основным причинам личностных конфликтов Л.Г. Шараева выделяет:

- низкий уровень профессиональной компетентности руководителя;

- не соответствующая ситуации обостренная реакция руководителя на оценку своих личностных качеств;
- не согласие с мнением коллег;
- отсутствие навыков адекватной самооценки своей профессиональной деятельности;
- низкий уровень рефлексии способствуют формированию личностным конфликтам, которые впоследствии отражаются в процессе общения и взаимодействия с другими педагогами, с воспитанниками, с администрацией;
- наличие повышенной тревожности руководителя;
- эмоциональное выгорание, усталость также способствуют формированию личностных конфликтов, развитию различных защитных реакций, снижению эффективности профессиональной деятельности.

2. Конфликты, возникающие в процессе общения и взаимодействия – коммуникативные конфликты. Они обусловлены также личностными, индивидуальными особенностями, установками, ценностными ориентациями, уровнем сформированности коммуникативных способностей, навыков рефлексии.

3. Несовершенство системы управления в образовательной организации, отсутствие четкой управленческой и организационной структуры способствуют формированию организационных конфликтов.

4. Важным элементом любой образовательной организации является методическая служба. Ее несовершенство, отсутствие систематичности, инновационных методов и форм работы приводит к формированию методических конфликтов [48; с. 123].

Таким образом, существует несколько классификаций конфликтов – внутриличностные, межличностные, групповые; личностные, коммуникативные, организационные, методические. Как показал анализ научной литературы, одним из распространенных видов конфликтов

являются межличностные конфликты, которые возникают по различным причинам.

Основная задача педагогического урегулирования конфликтов в образовательной организации – предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Урегулирование конфликтов, по мнению С.Т. Шацкого, – это его перевод из деструктивного в конструктивное русло; такая организация деятельности членов конфликта, при которой конфликтное взаимодействие направлено не на разрушение, а на достижение поставленных целей.

С данной точкой зрения согласен Б.С. Алишев, который под управлением конфликтом понимает «целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт» [2].

Как отмечает А. Атватер, руководитель дошкольной образовательной организации обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных и родителей воспитанников, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте.

Однако, довольно часто на практике случается так, что руководитель предпочитает снимать с себя обязанность по управлению конфликтами, считая своей главной обязанностью контролировать свою рабочую деятельность. Тем самым руководитель сам косвенно становится причиной целого ряда конфликтов в своей организации. В этой связи руководителю важно знать и применять различные стратегии управления конфликтами [5; с. 102].

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Е.Д. Петров считает, что стратегия урегулирования конфликтов в организации – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, правильное отношение к конфликту и исключение деятельности участников деструктивных конфликтов, препятствующих реализации общей стратегии развития [40; с. 92].

Автором определены три основные стратегии урегулирования конфликтов в организациях:

1. Нормативно-правовая стратегия управления конфликтами.

Данная стратегия осуществляется на основании Трудового кодекса Российской Федерации, Устава организации, должностных инструкций и других нормативно правовых актов, а также норм и правил, принятых в образовательной организации.

2. Реалистичная стратегия.

Эта стратегия управления конфликтом в организации основана на убеждении руководителей в том, что конфликты неизбежны в деятельности организации.

Стратегия ориентирована на временное разрешение конфликтов в случае их возникновения с использованием таких методов и приемов, которые подходят в каждой ситуации. Методы управления конфликтами в данном случае ориентированы на скорейшее урегулирование конфликта, чтобы он не нарушал процессы организации.

3. Идеалистическая (интегративная) стратегия.

Эта стратегия предпочтительнее для урегулирования конфликтов и ориентирована не на конфликт для самого конфликта, а на поиск конструктивного выхода и от него, что удовлетворило бы всех его участников.

Реализация такой стратегии регулирования конфликтов характерна для динамичных, постоянно развивающихся организаций [38; с. 98].

Практическое применение идеалистической стратегии управления конфликтами базируется на методе компромисса, сотрудничества и совместных решений. Один из таких методов был предложен А. Фили, этот метод состоит из взаимосвязанных и взаимозависимых этапов и требований к успешному урегулированию конфликтной ситуации.

Реализация стратегии предусматривает следующие цели:

1. Выявление основных проблем, выявленных в конфликте. Без точного определения проблемы невозможно разработать стратегию преодоления конфликта.

2. Выявление факторов, влияющих на конфликты.

3. Определение цели, которая будет преследовать стратегию урегулирования конфликтов в организации.

4. Формирование конкретных действий по реализации стратегии, плана развития, с учетом различных факторов, действующих в организации.

5. Осуществление стратегии урегулирования конфликтов на практике в долгосрочной перспективе через ряд разработанных методик или мероприятий [25].

Стратегия предотвращения конфликтов – деятельность, направленная на предупреждение, предсказание, прогнозирование возникновения конфликтной ситуации.

Следующая стратегия – подавление конфликта.

Применяется к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам. Последовательность действий:

– целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих;

– разработать систему правил, норм, положений, регулирующих взаимоотношения между потенциально конфликтных друг к другу участников.

Стратегия отсрочки. Прекращение и подавление конфликта можно отложить. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт так, чтобы позже, когда созреют условия, чтобы добиться его разрешения:

– уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого;

– изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, отношения между людьми, обзоры и т. д.);

– изменить масштаб (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего.

Урегулирование конфликта – это еще не его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликтов – заключительный этап, на котором происходит затухание конфликта [25].

Каждая стратегия урегулирования конфликтов предполагает использование определенных методов.

Экспертный метод похож по содержанию на метод выделяемый Н.В. Федоровой – переговоры (набор тактических приемов, направленных на поиск компромиссных решений для конфликтующих сторон).

Переговоры – это способ урегулирования конфликта, который заключается в использовании не силовых средств и приемов для решения проблемы [52].

Разновидностью использования помощи третьей стороны в конфликте является медиация – участие посредника, который сам не принимает никаких решений, а лишь помогает сторонам конфликта прийти к соглашению, следовательно, и ответственность за разрешение конфликта несут сами конфликтующие.

Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой необходимо удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально [28].

Проблема управления конфликтами является одной из актуальных в современной дошкольной образовательной организации. Эффективное управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на процесс столкновения противоположных интересов, обеспечивающее решение общественно важных задач.

На основании вышерассмотренных нами понятий, мы пришли к выводу, что урегулирование конфликта – это поиск эффективных способов разрешения конфликтов. На практике в основном успешно применяются такие стратегии поведения руководителя по разрешению конфликтов как предупреждение и прогнозирование, прекращение и подавление, управление и разрешение.

Кроме указанных выше методов, существуют иные методы урегулирования конфликтов:

Каждая стратегия урегулирования конфликта предполагает использование определенных методов:

- метод использования власти; метод убеждения участников конфликта; метод изменения состава участников конфликт;
- метод вхождения специалиста в конфликт;
- метод переговоров в зависимости от особенностей возникшей диагностической ситуации.

В зависимости от выбранной стратегии урегулирования конфликта будут использоваться определенные методы управления конфликтами, подходящие для реализации выбранной стратегии урегулирования конфликта.

1.2 Особенности управления конфликтами в образовательной организации между руководителем дошкольной образовательной организации и родителями воспитанников

Современная дошкольная организация представляет собой сложную систему. Эффективность управления образовательной системой во многом зависит от грамотных действий руководителя, который должен опираться на основы управленческой науки и знать специфику организации дошкольного образования.

В последние годы дошкольное образование претерпело достаточно серьезное реформирование; пересмотрены концептуальные основы, приняты важные решения, расширяющие права и возможности педагогов.

Был принят новый Федеральный государственный стандарт ДО, который требует введения новых приоритетных направлений в деятельности дошкольной образовательной организацией.

Модернизация системы образования, введение ФГОС способствовали изменению содержания, усложнению функций, условий деятельности современных дошкольных образовательных организаций.

Управление дошкольной образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности [1].

Весьма важное значение имеет, то, что дошкольная образовательная организация издает локальные акты, которые регламентируют его деятельность, а также деятельность руководителя дошкольной организации, которые являются важным источником регулирования.

В своей управленческой деятельности руководитель дошкольной образовательной организации (заведующий) должен руководствоваться всеми вышеперечисленными документами.

Единоличным исполнительным органом организации является руководитель – заведующий, который осуществляет текущее руководство деятельностью дошкольной образовательной организации.

Учредитель дошкольной образовательной организации назначает заведующего организации, а также заключает и прекращает с ним трудовой договор в соответствии с трудовым законодательством, а также Положением о порядке назначения на должность, освобождения от должности и осуществления трудовых отношений с руководителями муниципальных предприятий и муниципальных учреждений и с учетом квалификационных требований, предъявляемых к данной должности.

Минтруд России подготовил проект Приказа «Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», который подлежит одобрению и последующему опубликованию в официальных источниках при вступлении в законную силу. В данном проекте отражены основные трудовые функции руководителя ДОО, которые включают в себя [53]:

1. Трудовые функции:
 - управление образовательной деятельностью дошкольной образовательной организацией;
 - организация деятельности по присмотру и уходу за детьми;
 - управление развитием дошкольной образовательной организацией;
 - управление взаимодействием дошкольной образовательной организацией с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.
2. Трудовые действия:
 - руководство разработкой и утверждение основной образовательной программы;

- организация разработки и утверждение локальных нормативных актов дошкольной образовательной организации по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности;
- формирование органов управления дошкольной образовательной организации с привлечением представителей всех участников образовательных отношений;
- организация и управление процессом отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, учитывающих состояние здоровья и возможности обучающихся, ресурсы образовательной организации;
- управление процессами достижения образовательных, в том числе социокультурных, результатов и эффектов деятельности дошкольной образовательной организации;
- формирование системы методической деятельности как составляющей образовательной деятельности дошкольной организации;
- формирование системы мониторинга образовательной деятельности, в том числе внутренней системы оценки качества дошкольного образования.

Кроме того, руководитель дошкольной организации должен владеть знаниями принципов, методов и технологий профессионального взаимодействия, эффективной коммуникации, ведения переговоров. Знать основы практической психологии, необходимые для руководства образовательной деятельностью, включая вопросы возрастного и профессионального развития, психологии личности и групп.

Все вышеперечисленные функции и действия руководителя ДОО направлены на повышение качества управления дошкольной образовательной организации и повышение качества предоставляемых услуг по организации и обеспечению образовательной деятельности.

Из этого следует, что деятельность руководителя дошкольной организации должна строиться на иных принципах и иных основаниях в аспектах новых ценностей, таких как, компетентность, конкурентоспособность, самоуправление, рынок образовательных услуг, самоорганизация, корпоративная культура, социальное партнерство и др.

Подчеркнем, что немаловажным является и соблюдение всех установленных нормативными и локальными актами требований, что обеспечивает эффективное руководство ДОО в рамках должностных полномочий и с соблюдением нормативно-правовых требований и влечет снижение рисков возникновения конфликтных ситуаций в работе с родителями воспитанников.

Конфликтная компетентность руководителя в этих вопросах будет существенно способствовать эффективному и конструктивному процессу урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации.

При рассмотрении системы работы руководителя дошкольной образовательной организации с родителями можно структурировать следующими функциями:

- оформление ребенка в детский сад;
- заключение договоров с родителями;
- проведение общих родительских собраний;
- работа с родительским комитетом;
- решение индивидуальных вопросов с родителями;
- урегулирование возникших конфликтов с персоналом ДОО и родителями воспитанников;
- контроль работы с родителями всех специалистов.

Необходимо отметить, что роль родителей в воспитании детей первостепенна и закреплена на законодательном уровне. Согласно ч.1 ст. 44 Закона «Об образовании в Российской Федерации» родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми

другими лицами. Они обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка. При этом статья 5 Закона «Об Образовании в Российской Федерации» закрепляет и гарантирует право каждого человека на образование.

В Российской Федерации гарантируются общедоступность и бесплатность в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования (ч.3 ст.5 Закона «Об Образовании в Российской Федерации»). Дошкольная образовательная организация реализует этот принцип общедоступности и бесплатности дошкольного образования, как ступени системы общего образования. Согласно п.7 ч.3 ст. 92 Закона «Об образовании в Российской Федерации» родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право принимать участие в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в форме, определяемой уставом этой организации.

Рассматривая семью как объект исследования, можно отметить, что члены семьи воспитанников дошкольной образовательной организации, взаимодействуют с педагогами, специалистами и руководителем организации, которое посещают их дети.

Организуя работу с семьей, руководитель так направляет ее, чтобы родители почувствовали, что их ребенок, его образование, развитие, благополучие и здоровье искренне волнуют педагогов. Для этого, руководитель обеспечивает возможность родителям (законным представителям) получить помощь в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, в развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития, Также, организует мероприятия по обеспечению психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей

(законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

При разрешении конфликтов, возникающих в процессе деятельности ДОО с родителями воспитанников первоначально следует выяснить причины возникновения конфликтов с родителями. Часто родители и воспитатели не умеют выстраивать конструктивные диалоги и встают по разные стороны баррикад, что влечет за собой возникновение конфликта. Причины конфликта могут быть различны: несоответствие целей педагогов и родителей, недостаточная информированность сторон о событиях, некомпетентность одной из сторон, низкая культура поведения и др. Перечислим основные аспекты, служащие причинами возникновения конфликтов со стороны родителей, часто встречающиеся в практике:

- организационные;
- режимные;
- правовые;
- социально-психологические и др.

Данный список не является исчерпывающим, тем не менее, из него следует, что родители предъявляют огромное количество требований к детскому саду в лице его руководителя в первую очередь.

Каждый конфликт имеет свое начало, свои причины возникновения [51, с. 85]. В нашем исследовании подробно рассмотрим основные, наиболее распространенные типы конфликтов с родителями, которые имеют следующие причины возникновения:

- нарушение режимных моментов (систематическое опоздания родителей вечером);
- несвоевременное внесение оплаты за детский сад и образование задолженности;
- завышенные требования к ребенку, неадекватная оценка способностей дошкольника, недостаточное внимание к воспитаннику со стороны педагогов ДОО;

- отсутствие «идеальных» (по мнению семьи воспитанника) условий пребывания и развития дошкольника (мало, много гуляют, не проветривают, неверно одевают и др.);
- некомпетентность педагога, неумение найти нужный подход к ребенку, выявить психологические особенности воспитанника, его интересы и потребности;
- применение в некоторых ситуациях непедагогических методов воспитания (моральные наказания, оскорбления);
- полное ограничение свободы ребенка-дошкольника (возникает из-за построения дня по особому режиму);
- частое обращение внимания родителей на поведение ребенка, противоречащее общепринятым правилам (родители говорят: «постоянно жалуется»).

Эти списки можно продолжать, нами отмечены лишь типичные причины возникновения конфликтов.

Особым направлением возникновения конфликта стоит выделить конфликт, участниками которых вступает и воспитатель, но в силу некомпетентности последнего в его разрешении, подлежащий разрешению на более высоком уровне – руководителем ДОО. В этом случае у руководителя ДОО, как правило, выявляются две позиции по отношению к конфликту:

- 1) позиция урегулирования конфликта своими силами, основываясь на нормативных и локальных правовых актах, тщательного анализа ситуации и причин его возникновения;
- 2) позиция урегулирования конфликта с привлечением вышестоящих органов (районное управление образование, прокуратуры, экспертных комиссий, судебных структур и т.д.).

Таким образом, можем сказать, что родители предъявляют большое количество требований к самому руководителю ДОО и персоналу организации в лице его руководителя. Из анализа статистических данных

за последний год по конфликтным ситуациям в ДОО с родителями воспитанников часто возникают ситуации, из которых нет возможности найти выход, не избежав конфликта.

По мнению психолога М.С. Бутаева [13], это связано с тем, что большинство педагогов не знают психологических особенностей воспитания дошкольника в данной семье, особенностей личности родителя. Родители, в свою очередь, часто считают свое знание, свою точку зрения единственно правильными и приемлемыми.

Различными авторами предлагаются различные методы урегулирования конфликтов в ДОО. Рассмотрим, какие методы управления конфликтами можно использовать в деятельности руководителя дошкольной образовательной организации при урегулировании конфликтов с родителями воспитанников.

Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт [45].

Е.В. Кутьина выделяет следующие направления работы в ДОО по управлению конфликтами:

1. Диагностическое направление – проведение родительских собраний для выявления причин конфликтов.

2. Профилактическое направление – реализация превентивных программ, ориентированных на предупреждение возникновения и развития конфликтов.

3. Просветительское направление – знакомство педагогов с данной проблемой посредством курса лекционных занятий следующей тематики: «Конфликт, его причины», «Виды конфликтов», «Стратегии разрешения конфликтов».

Несмотря на сложности процесса урегулирования конфликта, можно создать условия для оптимального разрешения конфликтных ситуаций в образовательной среде.

Одним из наиболее эффективных способов работы в этом случае является медиативный подход способа урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения. Согласно Д.В. Данчкиной, данный подход представляет собой способ конструктивного, мирного урегулирования возникших проблем. Медиативный подход лишен такого недостатка как «навязанное решение».

Итог успешной медиации – добровольно принятое сторонами решение. Участники конфликта самостоятельно, своей волей находят выход из ситуации, без принуждения принимают обязательства, направленные на устранение разногласий.

Медиация в ДОО не должна оцениваться как процедура установления объективной или субъективной истины. Задача медиации – создать условия конфликтующим сторонам для достижения согласия. Преимущество данного подхода очевидно – решение добровольно принятое, как показывает практика, будет добровольно и исполнено.

Таким образом, следует заключить, что на сегодняшний день особенности управления конфликтами в ДОО между руководителем и родителями воспитанников связаны с необходимостью решения следующих задач:

- выделение и реализация эффективных способов управления конфликтами между руководителем ДОО и родителями воспитанников в дошкольной образовательной организации;
- применение методов, оказывающих решающее влияние на процессы урегулирования конфликтов в ДОО;
- повышение компетентности руководителя по разрешению конфликтов в ДОО.

Учитывая данные особенности при урегулировании конфликтов, руководитель ДОО сможет значительно снизить уровень конфликтности и повысить качество предоставляемых образовательных услуг, а также услуг по присмотру и уходу за детьми.

1.3 Организационные условия управления конфликтами во взаимодействии руководителя дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников

Согласно выдвинутой нами гипотезы, процесс управления конфликтами в дошкольной образовательной организации будет успешным, если будут реализованы следующие организационные условия:

- 1) разработан алгоритм управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО;
- 2) составлены рекомендации по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования.

Рассмотрим каждое из организационных условий более подробно.

Последовательность управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению конфликтов в ДОО (алгоритм урегулирования конфликтов).

Управление в научной литературе рассматривается в рамках различных подходов. Мы рассмотрим содержание деятельности руководителя по предупреждению конфликтов в ДОО с точки зрения функционального подхода. Управление при этом раскрывается как процесс, совокупность непрерывных взаимосвязанных управленческих функций руководителя, к которым относятся целеполагание, планирование, организация, контроль.

Функция целеполагания – это достаточно сложный процесс в деятельности руководителя, без которого вообще управление невозможно.

В соответствии с темой нашего исследования под целеполаганием мы будем понимать постановку цели в процессе деятельности по управлению конфликтами – предупреждение конфликтных ситуаций в ДОО.

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Прогноз – это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. В числе основных методов прогнозирования являются моделирование возможной конфликтной ситуации, опрос экспертов.

Функция руководителя по урегулированию конфликтами реализуются при применении комплексной системы методов, которые можно подразделить на следующие группы, каждая из них обладает своей сферой применения: структурные и переговоры. Рассмотрим сущность и проанализируем назначение применения данных методов.

Методы предупреждения конфликтов в работе с педагогами.

Структурными методами оказывается влияние, прежде всего, на участников организационного конфликта, возникающего в связи с неправильным распределением функций, а также прав и ответственности, плохой организацией труда, несвоевременным реагированием на возникшую проблему и др. Данные методы связаны с: разъяснением требований к образовательному стандарту; использованием координационных механизмов; разработкой или уточнением общеорганизационных целей и др.

Метод разъяснения требований к выполняемой работе – один из наиболее эффективных методов, позволяющих предотвратить и урегулировать конфликты. У каждого воспитателя должно быть четкое представление своих обязанностей, ответственности и прав. Данный метод реализуют посредством составления необходимых должностных

инструкций, содержащих описание должности, и посредством разработки документов, которые регламентируют распределение функций, а также прав и ответственности, исходя из уровня управления.

Методы предупреждения конфликтов в работе с родителями.

К предупреждению конфликтов в работе следует рекомендовать к применению координационный механизм, который предполагает привлечение структурного подразделения организации и должностных лиц в управление, когда требуется вмешательство в конфликтную ситуацию и помощь в разрешении спорного вопроса конфликтующих сторон.

При выявлении конфликта вертикальной структуры (родитель – воспитатель – руководитель) следует применять механизм иерархии полномочий, позволяющий упорядочивать взаимодействие конфликтующих сторон и, соответственно, принятие решений. Если есть расхождение представлений участников конфликта на уровне родитель – воспитатель, то конфликтную ситуацию можно разрешить посредством обращения к руководству с предложением по принятию необходимого решения. Благодаря принципу единоначалия облегчается использование иерархии в процессе управления конфликтом, поскольку подчиненные должны выполнять решение своего руководителя. Посредством разработки или уточнения общих целей можно объединить усилия всех участников конфликта, направив на процесс решения оперативных проблем.

Метод переговоров позволяет охватывать различные аспекты возникшего конфликта. Как метод решения конфликтных ситуаций переговоры выступают в качестве набора тактических приемов, которые направлены на поиск взаимоприемлемого решения для обеих сторон конфликтной ситуации. Для осуществления переговорного процесса нужно обеспечить выполнение определенных условий:

- взаимозависимость конфликтующих сторон;
- отсутствие значительных различий в возможностях (полномочиях) всех участников конфликтной ситуации;

– соответствие конкретной стадии развития конфликтной ситуации возможностям проведения переговоров;

– принятие участия в процессе переговоров сторон, которыми могут быть приняты решения в конкретной ситуации [19; с. 106].

Функция планирования включает проектирование, составление тактического и стратегического плана по реализации поставленной цели, определение степени децентрализации и централизации, учет изменений внутри организации и внешних изменений. Планирование работы по предупреждению конфликтов в ДОО включает составление плана управленческих действий и мероприятий, направленных на достижение поставленной цели – реализовать стратегию предотвращения конфликтов.

Функция организации определяет стратегию и тактику реализации намеченного плана, определение функциональных обязанностей, определение организационной структуры, делегирование полномочий. Организация работы по предупреждению конфликтов с родителями воспитанников – это активное вмешательство руководителя в реальный процесс общественных отношений с родителями воспитанников.

Следующая функция руководителя по реализации стратегии предупреждения конфликтов – контроль.

Контроль – это проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора. Определение и отслеживание показателей контроля по данным направлениям будут свидетельствовать о степени урегулированности конфликтов и уровню их профилактики. Схематичное отображение системы функций по урегулированию конфликта между руководителем дошкольной образовательной организации и родителями воспитанников и применяемых методов отражено на рисунке 1.

Представленная система, может служить опорным комплексом по урегулированию конфликта, следуя структуре которого руководитель сможет обеспечить конструктивное урегулирование конфликта и укрепление по возможности всех аспектов образовательной деятельности,

способствующей исключению возможности подобного конфликта в будущем.

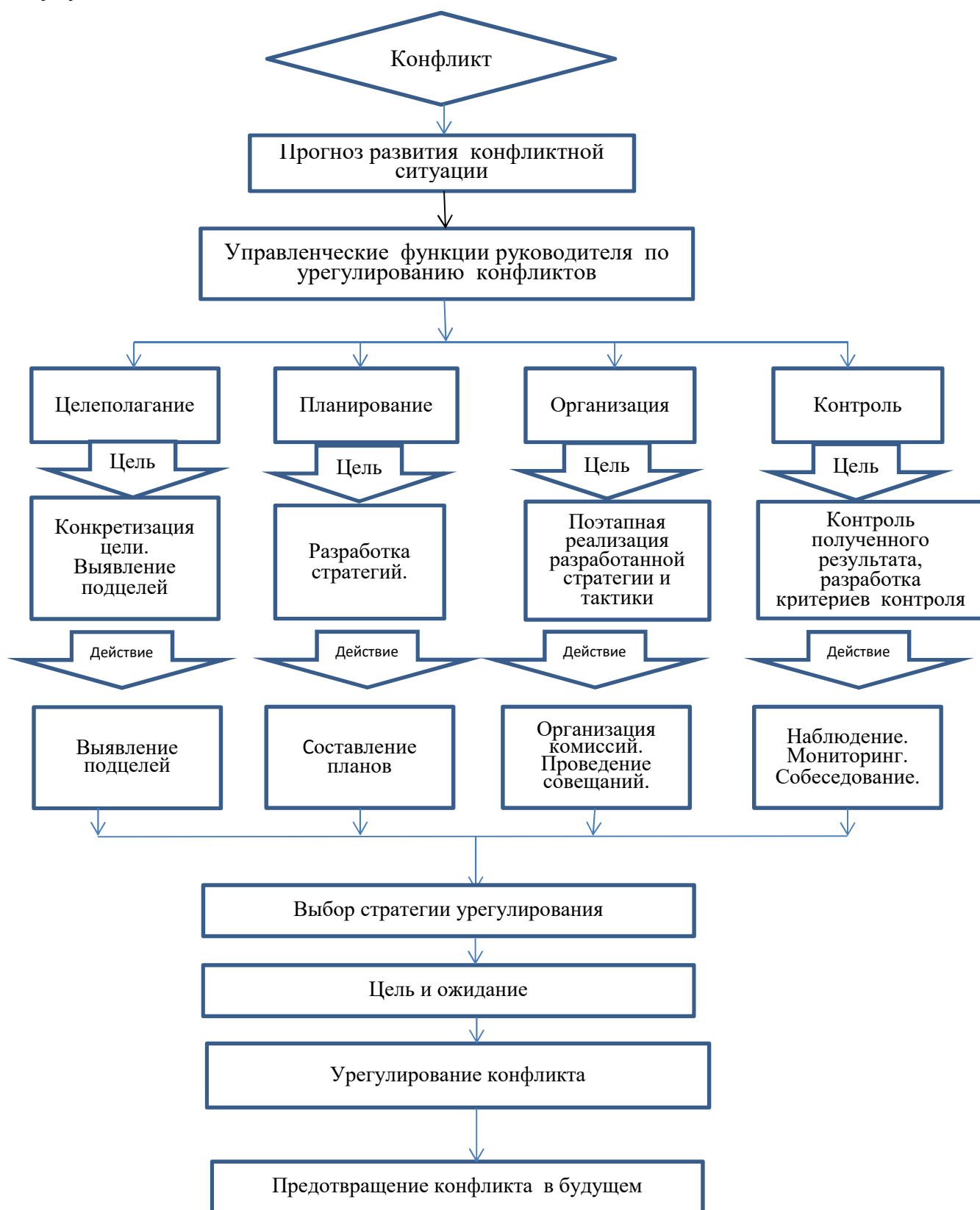


Рисунок 1 – Комплекс мер по урегулированию конфликта между руководителем и родителями воспитанников

Рассмотрим второе условие гипотезы: составление рекомендаций по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования

Содержание работы по повышению компетентности руководителей ДОО в выборе оптимальной стратегии разрешения конфликтов, урегулирование конфликтных ситуаций с родителями воспитанников входит в круг повседневных обязанностей руководителя.

Понимание природы конфликта и навыки по их разрешению – неотъемлемая часть управленческого искусства. У современного руководителя организации, помимо основных профессиональных компетенций должны быть развиты компетенции по управлению конфликтами.

Под компетентностью мы будем понимать совокупность взаимосвязанных качеств личности – знаний, умений, навыков, трудовых способов выполнения деятельности, опыта практического использования знаний и умений, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых, чтобы качественно и продуктивно действовать по отношению к ним. Компетентность неразрывно связана со знаниями, умениями и навыками, но вместе с тем является более широким понятием.

Так, В.А. Федоршина выделяет следующие компоненты конфликтной компетенции:

- когнитивный;
- мотивационный;
- деятельностный [36; с. 339].

Когнитивный компонент конфликтной компетентности руководителя ДОО включает систему знаний о сущности управления и урегулирования конфликтов, об управленческих функциях, о способах саморазвития и самообразования в области урегулирования конфликтов.

Мотивационный компонент включает понимание руководителем важности управления конфликтами в профессиональной деятельности, стремление руководителя к повышению уровня управленческой культуры, сформированность внутренней мотивации управленческой деятельности в сфере урегулирования конфликтов.

Деятельностный компонент конфликтной компетентности руководителя ДОО – это комплекс сформированных управленческих умений – проектировать цели, планировать образовательную деятельность, организовывать деятельность сотрудников, владеть приемами урегулирования и предотвращения конфликтных ситуаций.

Диагностика уровня конфликтной компетенции по данным компонентам позволит испытуемым выявить особенности своего поведения в различных конфликтных ситуациях и выявить пробелы в знаниях и навыках при урегулировании конфликтов.

По мнению А.Я. Анцупова, конфликтологическая компетентность представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации.

Анализ приведенных определений понятий показал, что в структуру конфликтной компетентности многие авторы включают определенные знания, умения, опыт, личностные качества, конструктивные стратегии поведения, некоторые способности и готовность минимизировать деструктивные формы конфликта.

Конфликтная компетентность, в отличие от конфликтологической, подразумевает не столько глубокую теоретическую осведомленность личности в вопросах конфликтологии, сколько наличие у нее практических умений в области разрешения конфликтов. Таким образом, конфликтная компетентность предполагает, помимо наличия у человека знаний о

конфликтах, готовность и практическую способность к их разрешению [4; с. 128].

Мы в нашей работе будем использовать термин конфликтная компетентность, так как руководителю нужно быть не настолько глубоко осведомленным в вопросах теории конфликтологии, сколько владеть практическими умениями в области разрешения конфликтов.

Ориентация на «бесконфликтность» привела тему конфликта к фактическому исключению из обсуждения в ДОО, ослабила формирование механизмов работы с конфликтными ситуациями.

Профессиональная компетентность руководителя ДОО – это интегральная характеристика, определяющая готовность и способность выполнять должностные функции в соответствии с требованиями установленных стандартов права и законности, а также общепринятыми в обществе и социально-педагогической среде нормами нравственности и профессиональной этики. Конфликтная компетентность предполагает владение современными педагогическими технологиями, связанными, по крайней мере, с тремя очень важными для руководителя ДОО моментами:

- культурой коммуникации, основанной на паритетных нравственно-правовых началах при взаимодействии с субъектами совместной деятельности;

- умением получать информацию в своей предметно-профессиональной области, преобразуя ее в содержание непрерывного образования и самообразования;

- умением транслировать образовательную информацию субъектам управленческого воздействия и взаимодействия [28; с.136].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что знание конфликтологии, умение урегулировать конфликт, успешно вести переговоры, достигать соглашения в условиях совместной деятельности являются непременными составляющими работы руководителя образовательной организации.

Одним из важнейших факторов эффективности профессиональной деятельности руководителя является умение предвосхищать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие в профессиональной деятельности при взаимодействии с родителями воспитанников.

Формирование и повышение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО видится в приобретении знаний в данной области, а также их систематической диагностики и пополнении. Для реализации данных направлений работы следует поставить в приоритет самодиагностику и самообразование руководителя ДОО.

Самообразование руководителя и повышение своей компетентности можно понимать двояко: с одной стороны – как постоянное пополнение своих профессиональных знаний, с другой – постоянное обновление и пересмотр своего собственного опыта, извлечение из него того, что утратило свою актуальность [34; с.112].

Мотивы для самообразования и повышения компетентности, в том числе и по урегулированию конфликтов, часто основываются на желании взаимодействия с участниками образовательных отношений в конструктивном русле, понимая свою ответственность перед подчиненным и родителями воспитанников, надеясь на рост результативности работы.

Программа самообразования руководителя ДОО, в том числе по повышению конфликтной компетентности по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников не может ограничиваться узким кругом специальной литературы и обменом опытом. Она включает и совершенствование имеющихся знаний, ознакомление с достижениями науки по данным проблемам.

К формам самообразования руководителя относят :

- репродуктивные (практикумы, научно-практические семинары, педагогические мастерские, семинары-практикумы, тренинги);
- репродуктивно-эвристические (педагогические чтения, научно-практические конференции),

- эвристические (проблемные и проблемно-проектные семинары, организационно-деятельностные игры),
- эвристико-продуктивные (фестивали педагогических идей, конкурсы профессионального мастерства, конкурсы методических разработок),
- продуктивные (научные конференции, теоретические семинары, научные стажировки, участие в работе временных научно-исследовательских коллективов, временных творческих групп) [31; с.112].

Все вышеперечисленные формы при систематическом их применении позволяют руководителю обеспечивать достаточно высокий уровень компетентности при осуществлении своей деятельности, в том числе при осуществлении функции по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

Эффективность управления конфликтами в ДОО будет успешнее происходить на основе специально разработанной системы (алгоритма) урегулирования конфликтов. Чтобы разработать и внедрить алгоритм урегулирования конфликтами в дошкольной образовательной организации, нужно реализовать три этапа:

- провести диагностику наличия конфликтов в ДОО,
- реализовать управленческие функции, направленные на урегулирование конфликта,
- провести мониторинг эффективности предложенного алгоритма.

Таким образом, в настоящем параграфе мы раскрыли основную цель исследования урегулирования конфликтов руководителя с родителями воспитанников ДОО, заключающуюся в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Данная цель будет достижима при соблюдении двух организационных условий, к которым относятся: разработка алгоритма управленческих действий руководителя дошкольной образовательной

организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО; составление рекомендаций по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования. Апробация данных условий будет реализована в следующей главе.

Выводы по первой главе

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что конфликт – проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Проблема управления конфликтами является одной из актуальных в современном ДОО. Эффективное управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на процесс столкновения противоположных интересов, обеспечивающее решение общественно важных задач.

На основании вышерассмотренных нами понятий, мы пришли к выводу, что урегулирование конфликта – это поиск эффективных способов разрешения конфликтов. На практике в основном успешно применяются такие стратегии поведения руководителя по разрешению конфликтов как предупреждение и прогнозирование, прекращение и подавление, управление и разрешение.

Каждая стратегия урегулирования конфликта предполагает использование определенных методов: метод использования власти; метод убеждения участников конфликта; метод изменения состава участников конфликт; метод вхождения специалиста в конфликт, метод переговоров в зависимости от особенностей возникшей диагностической ситуации.

На сегодняшний день особенности управления конфликтами в ДОО между руководителем и родителями воспитанников связаны с необходимостью решения следующих задач:

- выделение и реализация эффективных способов управления конфликтами между руководителем ДОО и родителями воспитанников в дошкольной образовательной организации;
- повышение компетентности руководителя по разрешению конфликтов в ДОО.

Учитывая данные особенности при урегулировании конфликтов, руководитель ДОО сможет значительно снизить уровень конфликтности и повысить качество предоставляемых образовательных услуг, а также услуг по присмотру и уходу за детьми.

Таким образом, в данной главе мы определили основную цель управления конфликтами руководителя, которая заключается в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Данная цель будет достижима при соблюдении двух организационных условий, к которым относятся: разработан алгоритм управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО; составлены рекомендации по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования. Апробация данных условий будет реализована в следующей главе.

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С РОДИТЕЛЯМИ ВОСПИТАННИКОВ

2.1 Изучение системы управления конфликтами в дошкольной образовательной организации

Опытно-поисковая работа по проблеме урегулирования конфликтов между руководителем дошкольной образовательной организации и родителями воспитанников проводилась на базе пяти ДОО в состав которых вошли руководители Муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждений г. Челябинска: № 194, № 238, № 268 , № 296, № 352.

Цель опытно-поисковой работы – реализация и оценка эффективности организационных условий урегулирования конфликтов руководителя ДОО с родителями воспитанников.

Исследование проводилось в несколько этапов, на каждом из которых были поставлены определенные задачи:

- 1) констатирующий этап, задача: изучение исходного состояния сложившихся в ДОО системы управления и урегулирования конфликтами;
- 2) формирующий этап, задача: реализация организационных условий урегулирования конфликтов между руководителем ДОО и родителями воспитанников;
- 3) контрольный этап, задача: проверка эффективности проведенной работы, проведение сравнительного анализа результатов констатирующего и контрольного этапов опытно-поисковой работы.

На первом, констатирующем этапе, мы провели оценку исходного состояния сложившихся в ДОО систем управления конфликтами по следующим направлениям:

- сбор информации для выявления уровня конфликтности, частоты их возникновения, складывающихся между руководителем ДОО и родителями воспитанников, как результата деятельности руководителя; имеющемуся механизме управления конфликтностью;

- определение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО.

Рассмотрим результаты, полученные по каждому направлению.

Исследование уровня конфликтных ситуаций как результата деятельности руководителя.

Для исследования уровня конфликтных ситуаций использовалась методика оценки уровня конфликтности (автор – А.Н. Лутошкин [33; с. 89]).

Цель методики – изучить уровень конфликтности по вопросам текущей деятельности, возникающими между руководителем ДОО и родителями воспитанников.

Уровень конфликтности, по мнению автора методики, – это преобладающий, относительно устойчивый, психический настрой при конфликтных ситуациях между руководителем и родителями воспитанников, который находит многообразные формы проявления в процессе осуществления организационно- педагогической деятельности.

В предлагаемом исследовании уровень конфликтности определяется методом анкетирования.

Уровень конфликтности оценивается по полярным профилям:

3 2 1 0 -1 -2 -3.

Оценки:

- 3 – свойство проявляется всегда;

- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

- 1 – свойство проявляется нередко;
- 0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

Приведенная методика диагностирует уровень конфликтности и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые заложены в опросном листе).

Исходя из анализа фактических обращений родителей в Комитет по делам образования г. Челябинска в отдел дошкольного образования на деятельность руководителей ДОО города Челябинска их можно подразделить на три основные группы, а именно:

1. Обращения по вопросам предоставления муниципальной услуги. В эту группу входят обращения, предметом которых являются возникшие разногласия по определению детей в дошкольные образовательные организации, по переводам воспитанников, определение статуса семьи для получения льгот и т.п.

2. Обращения по вопросам качества предоставления образовательной услуги, а также присмотра и ухода за детьми в дошкольной образовательной организации. В данную группу включаются, обращения, предметом разногласий которых послужили:

- обеспечение безопасности и материально-технических условий пребывания детей в ДОО;
- организация питания;
- проведение карантинных мероприятий;
- проведение прививочной компании;
- профессиональная компетентность педагогов;
- обеспечение соответствующей РППС;
- дополнительные платные образовательные услуги;
- психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса (благоприятный психологический климат в группе, участие в образовательном процессе с педагога психолога, логопеда) и т.д.

3. Обращения по вопросам взимания с них родительской платы и внесения добровольных средств, пожертвований. В данную группу включаются, обращения, предметом которых выступают разногласия по поводу оплаты услуг дошкольной организации, а также правомерности и размера добровольных пожертвований на ведение уставной деятельности организации.

На основе анализа данных предметов разногласий, по которым чаще всего возникают конфликты между руководителем дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников, нами были сформулированы основные критерии, позволяющие диагностировать уровень конфликтности в дошкольной образовательной организации.

Бланк опросного листа представлен в Приложении 1.

В опросе диагностируется уровень конфликтных ситуаций по следующим критериям:

1. Удовлетворенность отношением воспитателя к ребенку.
2. Удовлетворенность качеством образовательного процесса.
3. Удовлетворенность положением ребенка в коллективе.
4. Соблюдение этики общения с детьми.
5. Соблюдение режимных моментов.
6. Соблюдение положений, прописанных в Уставе.
7. Своевременная оплата квитанций родительской платы, внесение платы за дополнительные образовательные услуги.
8. Уважительное отношение к персоналу ДОО.
9. Удовлетворенность работой персонала ДОО.
10. Добровольное внесение необходимых сумм на текущие нужды ДОО.
11. Обеспечение безопасности участков для прогулок.
12. Обеспечение качества питания воспитанников.
13. Обеспечение и соответствие развивающая предметно-пространственная среда (далее РППС) требованиям ФГОС ДО.

В результате проведения методики А.Н. Лутошкина [33] по определению уровня конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников по состоянию на сентябрь 2020 г. получены следующие данные, отраженные в таблице 1 и на рисунке 2.

Таблица 1 – Результаты определения уровня конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников

№ п/п	Критерии причин конфликтов руководителя ДОО с родителями воспитанников													Ито го:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Заведущий 1	1	-2	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	-2	4
Заведущий 2	0	1	2	1	1	0	0	1	-1	-1	1	1	1	7
Заведущий 3	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	13
Заведущий 4	0	0	1	1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-4
Заведущий 5	2	1	2	2	0	2	0	1	1	1	1	1	1	15
Итого:	5	2	7	6	3	2	-1	2	2	0	3	3	1	35
<i>2,69 балла – низкая степень конфликтности</i>														

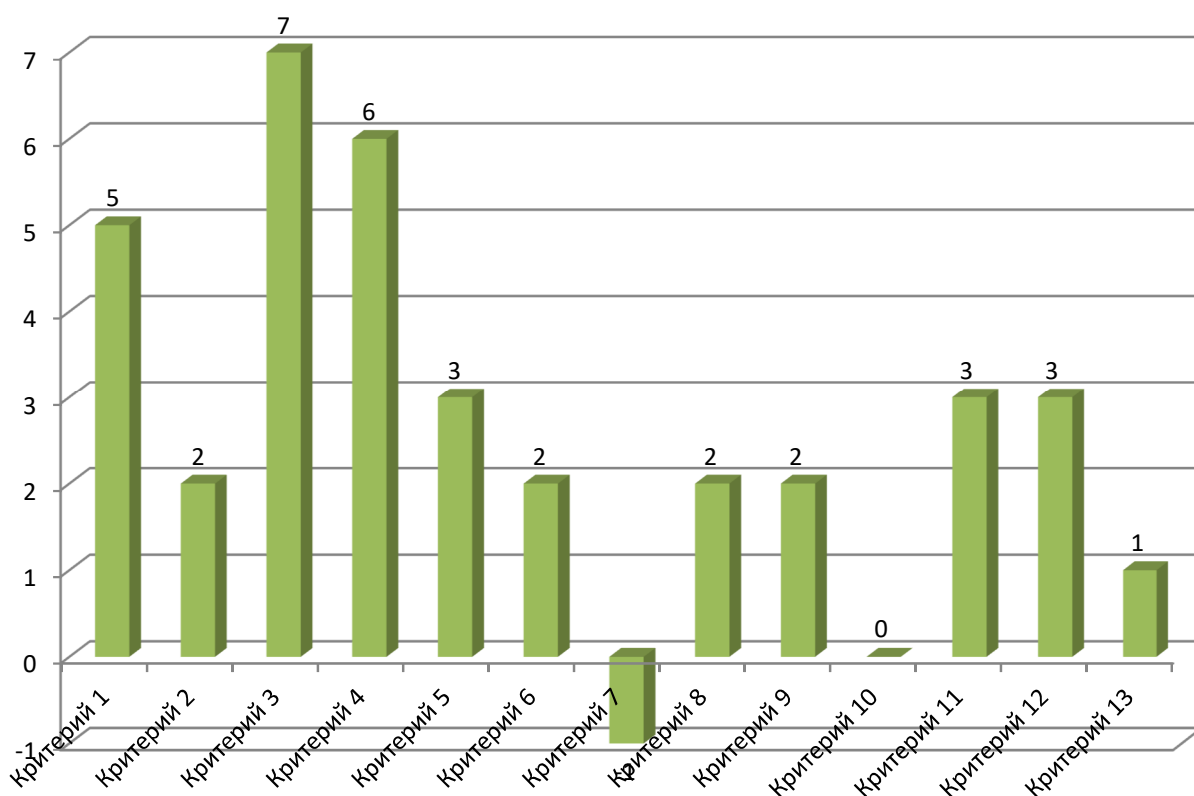


Рисунок 2 – Результаты оценки уровня конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников

На констатирующем этапе выявлен незначительный уровень конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников – 2,69 (35:13 среднее арифметическое) балла, что свидетельствует о наличии недостатков в управлении и урегулировании конфликтов с родителями. Самые низкие оценки, а соответственно чаще всего возникают конфликты по следующим критериям: своевременная / несвоевременная оплата квитанций родительской платы, внесение платы за дополнительные образовательные услуги и соблюдение /не соблюдение режимных моментов.

Полагаем, что существенно снизить уровень конфликтности при работе с родителями воспитанников поможет четкое соблюдение последовательности действий, согласно разработанному нами алгоритму урегулирования конфликтов.

Изучение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО.

Для изучения уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО нами был разработан лист самооценки (Приложение 2).

Были выделены следующие компоненты конфликтной компетенции:

- когнитивный;
- мотивационный;
- деятельностный.

Когнитивный компонент конфликтной компетентности руководителя ДОО включает систему знаний о сущности управления и урегулирования конфликтов, об управленческих функциях, о способах саморазвития и самообразования в области урегулирования конфликтов.

В карту самооценки включены показатели сформированности знаний о сущности конфликта, управления конфликтами, об основных управленческих функциях.

Мотивационный компонент включает понимание руководителем важности управления конфликтами в профессиональной деятельности, стремление руководителя к повышению уровня управленческой культуры,

сформированность внутренней мотивации управленческой деятельности в сфере урегулирования конфликтов.

В лист самооценки включены показатели сформированности мотивации руководителя по повышению уровня компетентности в управлении конфликтами.

Деятельностный компонент конфликтной компетентности руководителя ДОО – это комплекс сформированных управленческих умений – проектировать цели, планировать образовательную деятельность, организовывать деятельность сотрудников, владеть приемами урегулирования и предотвращения конфликтных ситуаций.

Методы диагностики – лист самооценки.

Лист самооценки «Управленческие функции руководителя ДОО» представлен в Приложении 2. Он направлен на диагностику самооценки руководителем управленческих функций – целеполагания, планирования, организации, контроля.

Методика «КОС» (коммуникативные и организаторские способности, авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин) [36; с. 339] базируется на принципе отражения оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Анкетная часть методики «КОС» предлагает испытуемому оценить представленные утверждения, применяя трех балльную шкалу.

3 – Вы согласны с утверждением

2 – Вы выбираете нечто среднее, ваше мнение зависит от ситуации, обстоятельств, дополнительных факторов

1 – Вы абсолютно не согласны с утверждением

Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации.

Уровни коммуникативных и организаторских способностей оценивались следующим образом:

– от 1 до 8 баллов – низкий уровень;

- от 9 до 12 баллов – средний уровень;
- от 13 до 20 баллов – высокий уровень.

Для определения оценочного коэффициента и качественной стандартизации результатов испытания используем шкалу оценок, в которой диапазону количественных испытаний соответствует определенная оценка.

Таблица 2 – Шкала оценки уровня проявления

Коэффициент	Балл	Уровень проявления
от 1 до 8	1	низкий
от 9 до 12	2	средний
от 13 до 21	3	высокий

По итогам проведения самооценки делается вывод об уровне сформированности конфликтной компетентности руководителя.

В результате проведенного исследования на констатирующем этапе опытно-поисковой работы был определен исходный уровень конфликтной компетентности руководителей ДОО, входящих в базу исследования. Показатели уровня конфликтной компетенции руководителей ДОО представлен в таблице 3 и рисунке 3.

Таблица 3 – Уровень конфликтной компетенции руководителей исследуемых ДОО

ФИО руководителя ДОО	Когнитивный	Мотивационный	Деятельностный
Заведующий 1	1	3	3
Заведующий 2	2	3	1
Заведующий 3	1	3	2
Заведующий 4	0	3	1
Заведующий 5	1	3	3
Итого средний бал:	1	3	2

В результате анализа были выявлен недостаточный уровень сформированности когнитивного компонента конфликтной компетентности руководителей – 1 балл, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях не сформированы.

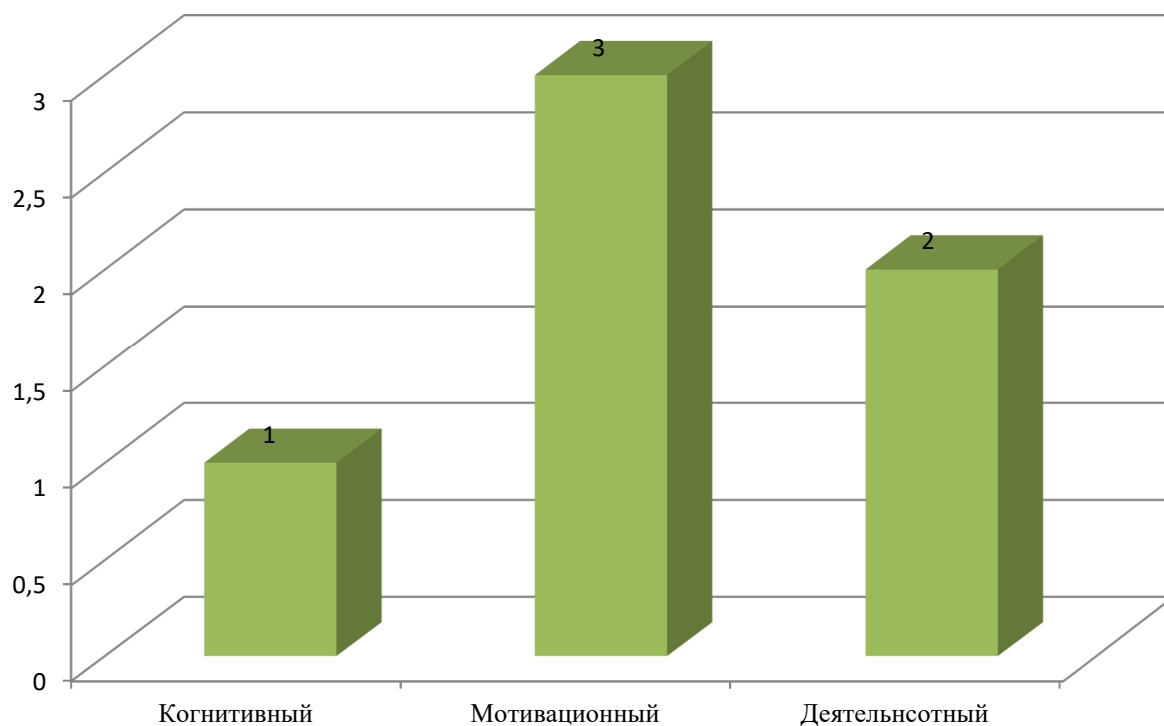


Рисунок 3 – Результаты оценки конфликтной компетентности руководителей ДОО

На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), то есть руководитель обладает сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремится к саморазвитию.

На среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла): руководитель частично владеет основными управленческими функциями; испытывает затруднения при целеполагании, но может анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму, корректируя цели и условия образовательного процесса; коммуникативные и организаторские способности сформированы на среднем уровне.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по формированию конфликтной компетентности руководителя через реализацию организационных условий посредством определения содержания работы по повышению конфликтной компетентности и разработки рекомендаций по повышению уровня конфликтной

компетенции руководителя ДОО по каждому из трех компонентов и разработки примерного плана самообразования.

2.2 Реализация организационных условий по урегулированию конфликтов руководителя дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников

Результаты, полученные на констатирующем этапе опытно-поисковой работы, показали необходимость реализации условий урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации через реализацию:

- алгоритма урегулирования конфликтов;
- повышения конфликтной компетентности руководителя ДОО.

Рассмотрим реализацию каждого из условий.

Алгоритм управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО представляет собой последовательность управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

Для разработки алгоритма урегулирования конфликтов в ДОО были определены функции руководителя.

Цель: создание условий для снижения уровня конфликтных ситуаций с целью эффективной реализации управленческих функций руководителя, направленных на урегулирование конфликтов с родителями воспитанников ДОО.

Принципы построения алгоритма:

- научности: алгоритм основан на научных положениях теории управления, психолого-педагогических исследованиях по проблеме управления и Положений по урегулированию конфликтов в ДОО;

– ответственности: алгоритм урегулирования конфликтов в ДОО необходимо строить на фундаменте ответственности и последовательном соблюдении обязательств.

Алгоритм деятельности руководителя ДОО в процессе управления конфликтами с родителями воспитанников зависит от многих факторов – предмет конфликта, условий его возникновения, динамики его развития и т.д.

В процессе деятельности руководителя по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности очень важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

- объективность и адекватность оценки конфликта (личная неприязнь или наоборот дружеские отношения с участником конфликта никак не должны проявляться при решении конфликтной ситуации);
- конкретно-ситуационный подход (решение по конфликтной ситуации выносится исходя из конкретного случая);
- комплексное использование способов и приемов воздействия.

Рассмотрим основополагающие этапы алгоритма, направленного на урегулирование конфликтов руководителя ДОО с родителями воспитанников и кратко охарактеризуем их ключевые моменты:

На первом этапе происходит определение предмета конфликта и причин его возникновения.

На данном этапе проводится сбор информации о конфликте; выявление особенностей конфликтной ситуации и т.д. Итогом данного этапа должна стать четкая формулировка предмета конфликта.

Для определения предмета конфликта необходимо выяснить какие именно противоречия между сторонами возникли, определить степень проблемы, выяснить это объективно существующая или воображаемая.

К числу противоречий между сторонами в конфликтах с родителями, чаще всего относят вопросы финансового характера, вопросы, касающиеся

предоставления муниципальных услуг, вопросы качества предоставляемых образовательных услуг и услуг по присмотру за воспитанниками.

На втором этапе производится выбор стратегии урегулирования конфликта в зависимости от состава и структуры конфликтующих сторон. При определении состава сторон конфликта по необходимости следует произвести ограничение количества числа участников.

Как правило, основными участниками конфликта с заведующим дошкольной образовательной организации становятся законные представители воспитанника, а в вопросах по оказанию образовательных услуг и услуг по присмотру и уходу за детьми дополняются и третьей стороной – воспитателями и (или) обслуживающим персоналом.

На данном этапе руководителю, требуется исходя из предмета конфликта, определить участников конфликта, который подлежит урегулированию.

Третий этап предусматривает собой – выбор адекватной обстоятельствам конфликта стратегии разрешения конфликта или выбора верной модели медиаторства.

Данный этап представляет собой выбор наиболее конструктивного способа урегулирования конфликта и составления конкретного плана действия по возникшей ситуации.

Представим основные направления действий по урегулированию противоречий между сторонами конфликта в таблице 4.

Таблица 4 – Типы конфликта и действия по его разрешению

Тип конфликта	Действия по его разрешению
Трехсторонний (Родитель – Воспитатель – Руководитель)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо собрать подробную информацию о произошедшей конфликтной ситуации, пообщавшись с каждой стороной лично. При этом нужно постараться свести к минимуму негативные эмоции, которые они испытывают по отношению друг к другу; выяснить объективную причину конфликта. 2. На основе полученной от участников конфликта информации следует оценить ситуацию, воздержавшись от субъективного взгляда на причины конфликта. 3. Исходя из опыта разрешения подобных ситуаций, определить, какой способ урегулирования конфликта между сторонами является наиболее конструктивным в данный момент. 4. Составить план действий по урегулированию конфликта. 5. Приступить к реализации намеченного плана.
Двусторонний (Родитель – Руководитель ДОО)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Собрать полную информацию о конфликте. Во время беседы необходимо говорить спокойно, без обвинений (задача – снизить эмоциональный накал и негативные переживания). 2. Проанализировать полученную информацию, вспомнить похожие случаи из своей управленческой практики и выбрать наиболее адекватный способ урегулирования конфликта. 3. Объективно оценить конфликтную ситуацию . 4. Составить план действий по разрешению конфликта. 5. Реализовать составленный план. 6. Несмотря на то, что конфликт успешно разрешен, какое-то время друга я сторона будет бессознательно проявлять антипатию. Задача руководителя – сократить этот период, тем самым предотвратив повторный конфликт.

Четвертый этап урегулирования конфликта направлен на снятие постконфликтной напряженности между его сторонами и устранения взаимной антипатии, что часто наблюдается как в процессе конфликта так и по его завершению. Данный этап является положительным моментом и направлен на восстановление благоприятных партнерских отношений между сторонами конфликта и дальнейшее плодотворное сотрудничество.

Пятый этап представляет собой контроль за соблюдением достигнутых договоренностей по завершению конфликта между руководителем ДОО и родителями воспитанников. В зависимости от урегулированной ситуации контроль достигнутых договоренностей может быть текущим, выборочным и итоговым, другими словами, если противоречие носило характер процесса, то следует осуществлять

планомерный постоянный контроль, если противоречие носило разовый характер и было устранено, то следует применить итоговый контроль полученного результата, если противоречие носило масштабный характер то необходимо осуществлять выборочный контроль из массы.

На шестом этапе предлагается применить анализ предпринятых действий по разрешению конфликта. Данный анализ проводится по истечении времени после урегулирования конфликта и после прохождения этапа контроля. Проведение анализа негативных факторов, повлекших за собой конфликт, позволяет проработать и устранить причины.

Для осуществления вышеприведенных мер на данном этапе следует порекомендовать завести журнал конфликтов ДОО, в котором своевременно регистрировать предметы конфликтов, участвующие стороны, отражать реализованные стратегии по их урегулированию и фиксировать достигнутые результаты. Ведение данного журнала позволит отслеживать частоту возникновения конфликтов, предметы конфликта, анализировать примененные стратегии и контролировать достигнутые результаты.

Учитывая все вышеперечисленные этапы, нами был разработан алгоритм урегулирования конфликтных ситуаций руководителя ДОО с родителями воспитанников, который наглядно представим на рисунке 4.

Применение данного алгоритма в процессе решения конфликтных ситуаций позволит руководителю:

- качественно ознакомиться со всеми особенностями возникшего конфликта;
- выявить участников конфликта;
- определить наиболее конструктивную стратегию урегулирования конфликта и реализовать необходимые действия;
- произвести контроль и анализ достигнутых сторонами договоренностей.

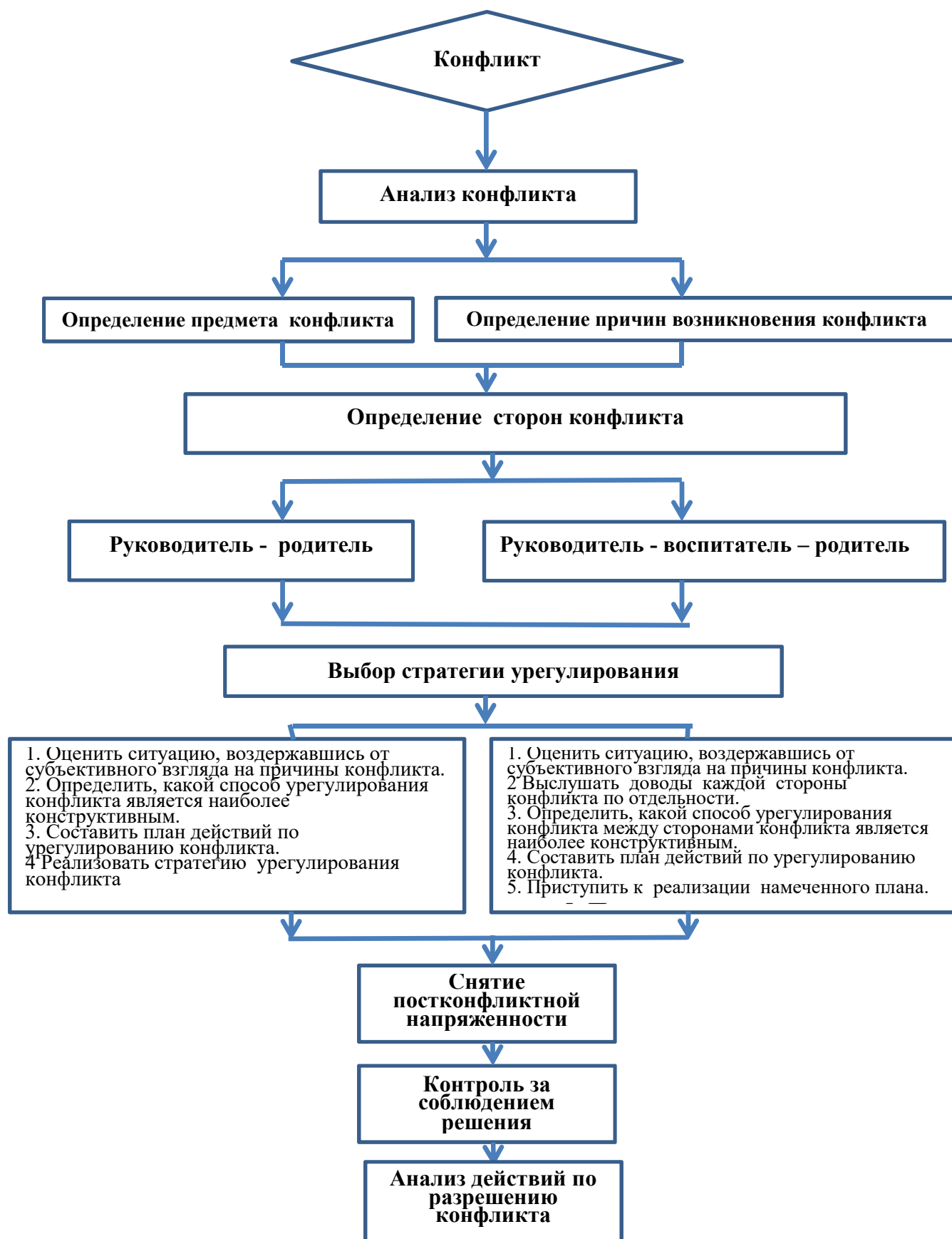


Рисунок 4 – Алгоритм урегулирования конфликтов между руководителем и родителями воспитанников в ДОО

Рассмотрим реализацию второго условия нашей гипотезы: составление рекомендаций по повышению уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования.

Для повышения конфликтной компетентности руководителя ДОО мы разработали примерный план самообразования руководителя ДОО, который был предложен руководителям ДОО участвующим в опытно-поисковой работе для применения. Данный план отражен в таблице 5.

Цель: повысить компетентность руководителя ДОО путем формирования знаний, навыков и действий, обеспечивающих способность руководителя в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на урегулирование или минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло.

Таблица 5 – План по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования

Этап	Цели, задачи	Формы реализации
1	2	3
Аналитико-диагностический	Выявление уровня конфликтной компетентности	Анкетирование, самодиагностика по листу Самооценки (Приложение 2)
Планово-прогностический	Определение целей и задач по каждому компоненту конфликтной компетенции (когнитивный, деятельностный, мотивационный)	Разработка плана по самообразованию по каждому компоненту (когнитивному, деятельностному, мотивационному)
Организационный (реализация рекомендаций по повышению конфликтной компетентности)	Реализация рекомендаций по повышению конфликтной компетентности:	Форма работы определяется исходя из поставленных задач:
	1. Повышение конфликтной компетентности	Прохождение консультаций, тренингов, семинаров, педагогических советов, методических объединений.
	2. Повышение уровня мастерства	Самостоятельное изучение и восполнение пробелов в знаниях. Изучение научно-методической литературы по саморазвитию и самообразованию руководителя ДОО

Продолжение таблицы 5

1	2	3
	3. Закрепление знаний, навыков	Разработка конспектов, планов, памяток.
Контрольно-оценочный	Определение изменения уровня конфликтной компетентности	Анкетирование, самодиагностика по листу Самооценки (Приложение 2)

Таким образом, данный опорный план по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования позволит руководителям восполнить пробелы и обновить знания по всем трем компонентам.

Как отмечалось выше, конфликтная компетентность руководителя была разделена на три составляющих ее компонента: когнитивную, мотивационную и деятельностную, в связи с чем, предлагаем рекомендации по повышению уровня компетенции по каждому из трех компонентов.

Когнитивный компонент конфликтной компетентности руководителя ДОО включает систему знаний о сущности управления и урегулирования конфликтов, об управленческих функциях, о способах саморазвития и самообразования в области урегулирования конфликтов.

В разработанный нами лист самооценки (Приложение 2) включены показатели сформированности знаний о сущности конфликта, управления конфликтами, об основных управленческих функциях.

Для восполнения недостающих знаний и обновления имеющихся по данному компоненту следует ознакомиться с последними редакциями следующих документов:

- международный документа «Конвенция ООН о правах ребенка»;
- Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное

административное, трудовое, антикоррупционное законодательство нормы и правила охраны труда в части, регулирующей деятельность ДОО;

- Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования;
- образовательные программы дошкольного образования;
- основы практической психологии, необходимые для руководства образовательной деятельностью, включая вопросы возрастного и профессионального развития, психологии личности и групп;
- нормы профессиональной этики педагогических работников;
- основы менеджмента в сфере дошкольного образования;
- основы возрастной психологии и педагогики детей дошкольного возраста;
- основы физиологии и гигиены детей дошкольного возраста;
- теория и практика финансирования дошкольного образования;
- принципы бюджетирования и контроля расходов;
- основы управления персоналом;
- оценка и мотивации персонала, организация оплаты и охраны труда;
- технологии урегулирования конфликтов.

Мотивационный компонент включает понимание руководителем важности управления конфликтами в профессиональной деятельности, стремление руководителя к повышению уровня управленческой культуры, сформированность внутренней мотивации управленческой деятельности в сфере урегулирования конфликтов.

В лист самооценки (Приложение 2) включены показатели сформированности мотивации руководителя по повышению уровня компетентности в управлении конфликтами.

Мотивационный компонент включает в себя систему научных знаний о конфликте и умений управлять им, целенаправленно развиваемых в процессе специально организованного обучения применительно к

ситуациям учебного и профессионального взаимодействия субъектов общения, а также совместной жизнедеятельности .

Формирование конфликтной компетентности руководителя позволяет ему своевременно диагностировать причины конфликтного взаимодействия, индивидуально-личностные особенности конфликтующих сторон, определять потенциальные стратегии разрешения конфликта. Высокий уровень конфликтной компетентности является важным компонентом управленческой культуры руководителей.

Деятельностный компонент конфликтной компетентности руководителя ДОО – это комплекс сформированных управленческих умений – проектировать цели, планировать образовательную и организационную деятельность, владеть приемами урегулирования и предотвращения конфликтных ситуаций.

Для повышения компетентности в этом направлении следует, при необходимости, разработать и утвердить комплекс локальных нормативно-правовых актов, направленных на обеспечение и контроль деятельности по следующим направлениям:

- условия присмотра и ухода за детьми,
- систему питания в ДОО;
- охрану жизни и здоровья воспитанников;
- систему сохранения и укрепления здоровья дошкольников;
- организация медицинского сопровождения дошкольников.
- контроль за соблюдением санитарных и гигиенических правил и требований;
- обеспечение комплексной безопасности ДОО;
- организация доступной и безопасной среды в ДОО;
- способы урегулирования конфликтов с родителями воспитанников.

В данных локальных актах следует детально прописать все пункты по организации данных направлений и осуществлению контроля над ними.

Созданные, таким образом положения, позволят обеспечить «прозрачность» деятельностных процессов и в конечном устроят не проработанные моменты в организационной деятельности, что позволит снизить уровень конфликтности между руководителем и родителями воспитанников.

Для достижения поставленных целей в области повышения компетентности по всем трем направлениям следует рекомендовать руководителям ДОО проходить теоретические и практические занятия (семинары) с использованием:

- карт конфликтных ситуаций часто возникающих с родителями воспитанников в ДОО;
- таблиц, формализующих структуру конфликтной ситуации;
- схем, относящихся к описанию структуры конфликтной ситуации,
- стратегий решения конфликтной ситуации;
- схем алгоритмов действий руководителя по урегулированию конфликтной ситуации с родителями воспитанников.

Таким образом, придерживаясь структуры предложенного нами плана по самообразованию по всем трем компонентам конфликтной компетентности, позволит углубить, восполнить пробелы и обновить имеющиеся знания по урегулированию конфликтов, что в дальнейшем позволит в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на урегулирование или минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло.

В заключении отметим, что на формирующем этапе опытно-поисковой работы были реализованы организационные условия, а именно проведена работа по созданию алгоритма управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов в ДОО с родителями воспитанников; и

разработаны рекомендации по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования.

2.3 Оценка эффективности организационных условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников

После проведенной нами экспериментальной работы, мы повторно провели диагностику уровня конфликтных ситуаций между руководителями ДОО и родителями воспитанников в исследуемых ДОО и уровня конфликтной компетентности руководителя.

Нами было проведено исследование уровня конфликтных ситуаций как результата деятельности руководителя, применяемого в своих управленческих действиях разработанный нами алгоритм по урегулированию конфликтов.

Для исследования уровня конфликтных ситуаций использовалась та же методика оценки уровня конфликтных ситуаций в ДОО. Результаты исследования представлены в таблице 6.

Отмечается, что значительно выросли показатели второго критерия – удовлетворенность родителей качеством образования в ДОО. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 2 балла, то на контрольном этапе – в 6 баллов, то есть наблюдается значительное улучшение качества образования, благодаря повышению управленческих навыков руководителя.

Также, значительно выросли показатели критерия под номером девять – удовлетворенность работой персонала ДОО. На констатирующем этапе данный показатель был оценен в 2 балла, на контрольном этапе – в 6 баллов.

Таблица 6 – Результаты определения уровня конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников на контрольном этапе

№ п/п	Критерии причин конфликтов руководителя ДОО с родителями воспитанников												Итого:	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13
Заведущий 1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	18
Заведущий 2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	16
Заведущий 3	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	16
Заведущий 4	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
Заведущий 5	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	19
Итого:	6	6	8	9	7	6	5	4	6	5	8	8	4	82
6,3 балла – средняя степень конфликтности														

Значительно снизилось количество родителей, которые допускали несвоевременную оплату родительской платы, несвоевременное внесение платы за дополнительные образовательные услуги с -1 балла до 5 баллов (7 критерий). Между сторонами снизился уровень конфликтности, так как алгоритм урегулирования конфликтов, реализованный на формирующем этапе, способствовал тому, что многие конфликтные ситуации стали разрешаться конструктивным путем и предупреждаться на начальных этапах возникновения противоречий.

Снизилась конфликтности по десятому критерию – добровольное внесение необходимых сумм на текущие нужды ДОО с 0 баллов на 5 баллов, то есть динамика данного показателя является значительной. Негативные установки по данной позиции были трансформированы в сотрудничество и совместное решение текущих хозяйственных проблем. Данный показатель существенно улучшился, благодаря, применению рекомендаций по повышению компетентности руководителя по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

Благодаря реализации предложенных мероприятий по повышению уровня конфликтной компетентности руководитель и родители воспитанников стали более активно сотрудничать друг с другом.

Снизилось количество родителей, которые проявляли негативную реакцию по поводу этики общения с детьми. Если на констатирующем этапе данный показатель под номером четыре был оценен в 6 баллов, то на контрольном этапе – в 9 баллов.

Улучшились показатели по третьему критерию – удовлетворенность положением ребенка в коллективе на один балл.

Значительные результаты по динамике получил пятый критерий – соблюдение режимных моментов. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 3 балла, то на контрольном этапе – в 7 баллов.

Значительно улучшился показатель шестого критерия – соблюдение положений Устава, что также позволило снизить уровень конфликтности. Если на констатирующем этапе данный показатель был оценен в 2 балла, то на контрольном этапе он составил 6 баллов.

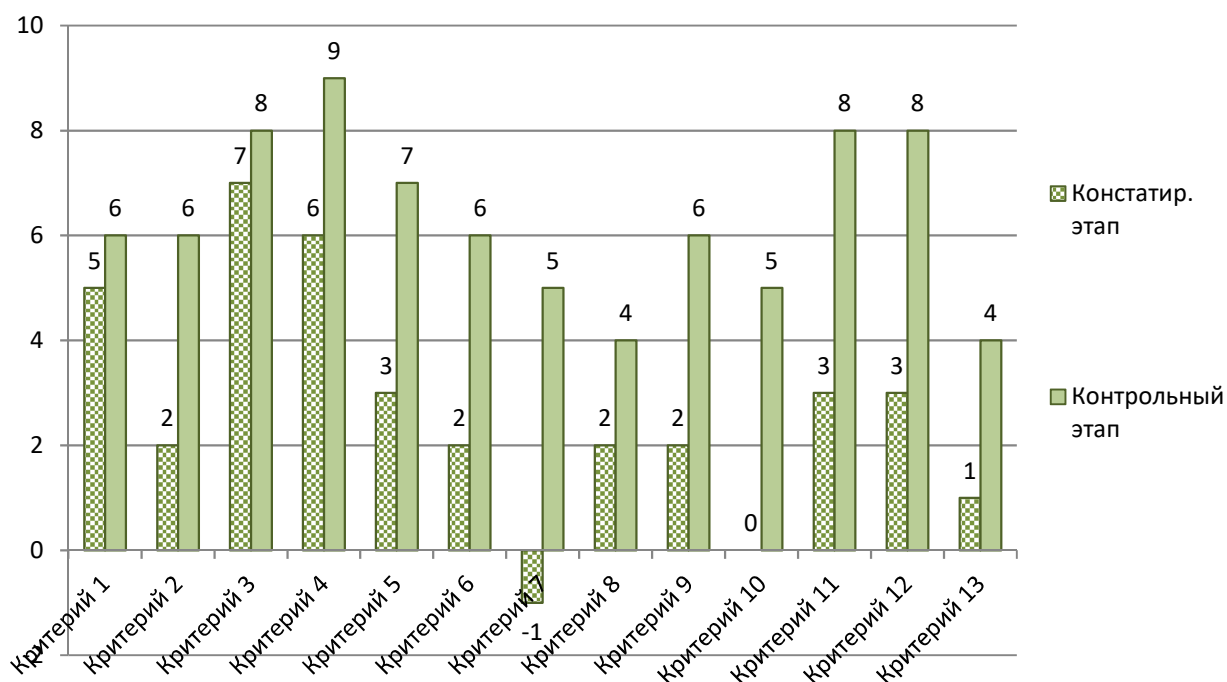
Снижению уровня конфликтности способствовало формирование уважительного отношения к персоналу ДОО. Данный показатель удалось снизить путем применения двух организационных условий:

- 1) применение алгоритма управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО;

- 2) применение рекомендаций по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования.

На констатирующем этапе восьмой показатель был оценен в 2 балла, то на контрольном этапе – в 4 балла, то есть наблюдается положительная динамика.

Отразим на рисунке 5 сравнительные результаты уровня конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников на констатирующем и контрольном этапах.



Примечание: перечень критериев представлен на странице 42

Рисунок 5 – Сравнительные результаты уровня конфликтности между руководителем ДОО и родителями воспитанников на констатирующем и контрольном этапах

На контрольном этапе выявлен незначительный уровень конфликтности (было 2,69, стало 6,3), то есть динамика положительная по всем показателям, что свидетельствует том, что реализованные организационные условия способствовали снижению уровня конфликтности в ДОО.

Изучение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО. Для изучения уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО нами был разработан лист самооценки. Были выделены следующие компоненты:

- когнитивный;
- мотивационный;
- деятельностный.

В результате проведенного исследования на контрольном этапе опытно-поисковой работы был определен исходный уровень конфликтной

компетентности руководителя ДОО и получены следующие результаты, представленные в таблице 6, рисунке 6.

Таблица 6 – Уровень конфликтной компетенции руководителей исследуемых ДОО на контрольном этапе

ФИО руководителя ДОО	Когнитивный		Мотивационный		Деятельностный	
	Конст. этап	Контр. этап	Конст. этап	Контр. этап	Конст. этап	Контр. этап
Заведующий 1	1	3	3	3	3	3
Заведующий 2	2	3	3	3	1	2
Заведующий 3	1	3	3	3	2	2
Заведующий 4	0	3	3	3	1	2
Заведующий 5	1	3	3	3	3	3
Итого средний балл:	1	3	3	3	2	2

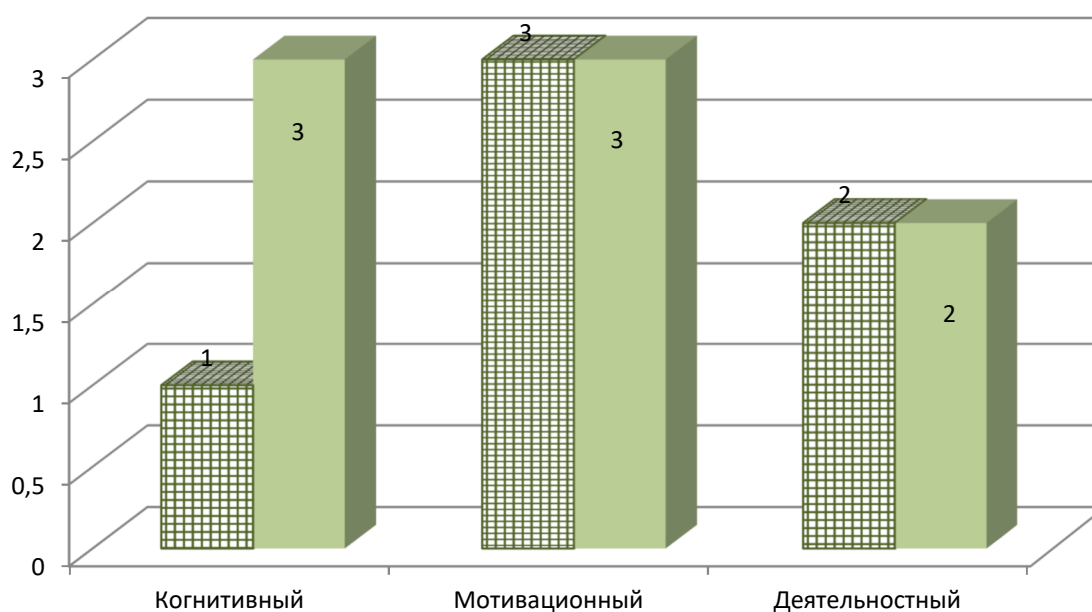


Рисунок 6 – Сравнение показателей конфликтной компетентности руководителей на констатирующем и контрольном этапах

В результате анализа были выявлено, что повысился уровень когнитивного компонента конфликтной компетентности руководителей – 3 балла, т.е. представления об урегулировании конфликтов и управленческих функциях у руководителей сформированы. Благодаря применению предложенных рекомендаций по повышению уровня компетентности в урегулировании конфликтов с родителями воспитанников, руководители более полно ознакомились с основными

понятиями управления, получили более точные представления об управленческих функциях, видах конфликта, особенностях конфликтов в ДОО, стратегиях урегулирования и предотвращения конфликтов.

На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), то есть руководители повысили свой уровень профессиональной деятельности и стремления к саморазвитию.

Но на среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла). Для формирования этого компонента конфликтной компетентности требуется более продолжительное время.

Таким образом, полученные данные послужили основанием для оценки проведенной работы по урегулированию конфликтов между руководителем ДОО и родителями воспитанников в дошкольной образовательной организации как эффективной.

Выводы по второй главе

Опытно-поисковая работа по проблеме урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации проводилась на базе пяти ДОО, в состав которых вошли Муниципальные бюджетные дошкольные образовательные учреждения г. Челябинска: № 194, №238, № 268, №296, № 352.

Результаты исследования позволили сделать следующие выводы.

На первом, констатирующем этапе, мы провели оценку исходного состояния сложившейся в ДОО системы урегулирования конфликтов по следующим направлениям:

- 1) исследование уровня конфликтных ситуаций в ДОО как результата деятельности руководителя;
- 2) изучение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО.

По первому направлению нами был выявлен незначительный уровень конфликтности в исследуемых ДОО – 2,69 балла.

По второму направлению был выявлен недостаточный уровень сформированности когнитивного компонента конфликтной компетентности руководителя – 1 балл, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях не сформированы.

На высоком уровне сформирован мотивационный компонент (3 балла), что говорит о том, что руководители обладают сформированной системой профессиональной деятельности и стремятся к саморазвитию.

На среднем уровне сформирован деятельностный компонент (2 балла): руководители частично владеют основными управленческими функциями.

Полученные данные послужили основанием для проведения работы по реализации организационных условий на формирующем этапе.

Нами был разработан алгоритм по урегулированию конфликтов между руководителем ДОО и родителями воспитанников, а также разработан план по самообразованию, направленный на повышение компетентности руководителей по управлению конфликтами.

После проведенной нами экспериментальной работы, на контрольном этапе мы повторно провели диагностику уровня конфликтных ситуаций в ДОО и конфликтной компетентности руководителей ДОО. В результате, по первому направлению на контрольном этапе выявлен незначительный уровень конфликтности. Уровень конфликтности изменился с 2,69 баллов на 6,3 балла, что выше на 3,61 балл по сравнению с констатирующим этапом, что свидетельствует о том, что разработанный нами алгоритм и рекомендации по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО способствуют снижению уровня конфликтности в ДОО.

По результатам контрольного этапа по второму направлению нами было выявлено, что повысился уровень когнитивного компонента конфликтной компетентности руководителя на 2 балла и составил максимальное значение в 3 балла, т.е. представления об управлении

конфликтами и управленческих функциях у руководителя сформированы. Благодаря применению рекомендаций по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО, в том числе, применение примерного плана по самообразованию, руководители углубили знания об основах управления, об управленческих функциях, видах конфликта, особенностях конфликтов в ДОО, стратегиях урегулирования и предотвращения конфликтов.

На высоком уровне, без изменения остался показатель мотивационного компонента и составил неизменные три бала, то есть руководители обладают сформированной системой внутренней мотивации профессиональной деятельности, стремятся к саморазвитию.

Также, на среднем уровне, на контрольном этапе без изменений остался показатель деятельностного компонента (2 балла): руководители частично владеют основными управленческими функциями; испытывают затруднения при целеполагании, но могут анализировать свою деятельность по предложенному алгоритму.

Таким образом, полученные данные подтверждают эффективность предложенных нами организационных условий по урегулированию конфликтов в дошкольной образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование было направлено на выявление, теоретическое обоснование и апробирование организационных условий деятельности руководителя дошкольной образовательной организации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

На основе анализа научной литературы и проведенной опытно-поисковой работы была достигнута цель исследования – определены, теоретически обоснованы и апробированы организационные условия урегулирования конфликтов руководителем дошкольной образовательной организации с родителями воспитанников.

Нами были решены поставленные в исследовании задачи:

1. Проанализирована психолого-педагогическая литература по проблеме управления конфликтами в дошкольной образовательной организации. Выявлено, что особенности управления конфликтами в дошкольной образовательной организации связаны с особенностями организационно-образовательной деятельности.

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что конфликт – проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Проблема управления конфликтами является одной из актуальных в современном ДОО. Эффективное управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на процесс столкновения противоположных интересов, обеспечивающее решение общественно важных задач.

2. На основе анализа научных исследований рассмотрены сущностные характеристики конфликта, его виды и способы решения в

сфере образования. Одной из задач руководителя образовательной организации является урегулирование конфликтов.

На основании рассмотренных нами понятий и характеристик стратегий урегулирования конфликтов, мы пришли к выводу, что урегулирование конфликта – это поиск эффективных способов разрешения конфликтов. На практике в основном успешно применяются такие стратегии поведения руководителя по разрешению конфликтов, как предупреждение и прогнозирование, прекращение и подавление, управление и разрешение.

3. Теоретически обоснованы организационные условия урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации:

1) разработан алгоритм управленческих действий руководителя дошкольной образовательной организации по предупреждению и урегулированию конфликтов в ДОО;

2) составлены рекомендации по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО в форме самообразования.

Выше представленные направления по урегулированию конфликтов при систематическом их применении позволяют руководителю обеспечивать достаточно высокий уровень компетентности при осуществлении своей деятельности, в том числе при осуществлении функции по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников.

4. Данные организационные условия урегулирования конфликтов в дошкольной образовательной организации проверены в ходе опытно-поисковой работы.

Для проверки эффективности организационных условий нами была проведена опытно-поисковая работа, по результатам которой можно сделать следующие выводы.

На первом, констатирующем этапе, мы провели оценку исходного состояния сложившейся в ДОО системы урегулирования конфликтов по следующим направлениям:

1. Исследование уровня конфликтных ситуаций в ДОО как результата деятельности руководителя. Применялась методика оценки уровня конфликтных ситуаций А.Н. Лутошкина, на основе разработанной нами анкеты.

2. Изучение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО. Применялась методика «КОС» (коммуникативные и организаторские способности) авторы В.В. Синявский, В.А. Федоршин, на основе разработанного нами листа самооценки руководителя «Управленческие функции руководителя ДОО». Она направлена на диагностику самооценки руководителем управленческих функций – целеполагания, планирования, организации, контроля.

По первому направлению нами был выявлен незначительный уровень конфликтности в исследуемых ДОО – 2,69 балла (35:13), что свидетельствует о наличии недостатков в управлении и урегулировании конфликтов с родителями воспитанников.

По второму направлению был выявлен недостаточный уровень сформированности когнитивного (1 балл) и деятельностного (2 балла) компонентов конфликтной компетентности руководителей.

После проведения работы на формирующем этапе мы повторно провели диагностику на контрольном этапе по следующим направлениям:

1) исследование уровня конфликтных ситуаций в ДОО как результата деятельности руководителя;

2) изучение уровня конфликтной компетентности руководителя ДОО.

По результатам диагностики контрольного этапа по первому направлению выявлен незначительный уровень конфликтности. Уровень конфликтности изменился с 2,69 баллов на 6,3 балла, что выше на 3,61 балл по сравнению с констатирующим этапом, что свидетельствует о том, что разработанный нами алгоритм и рекомендации по повышению

конфликтной компетентности руководителя ДОО способствуют снижению уровня конфликтности в ДОО.

По результатам диагностики контрольного этапа по второму направлению нами было выявлено, что повысился уровень когнитивного компонента конфликтной компетентности руководителя на 2 балла и составил максимальное значение в 3 балла, т.е. представления об управлении конфликтами и управленческих функциях у руководителя сформированы. Благодаря применению рекомендаций по повышению конфликтной компетентности руководителя ДОО, в том числе, применение примерного плана по самообразованию, руководители углубили знания об основах управления, об управленческих функциях, видах конфликта, особенностях конфликтов в ДОО, стратегиях урегулирования и предотвращения конфликтов.

Таким образом, полученные данные подтверждают эффективность предложенных нами организационных условий по урегулированию конфликтов между руководителем ДОО и родителями воспитанников.

Таким образом, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза исследования подтвердилась.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года. С изменениями 2018 года – URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (дата обращения: 10.12.2020).
2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования: утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 // Российская газета. – 2013. – № 10 – С. 2-6. (дата обращения: 10.12.2020).
3. Алексеева О.В. Методы управления конфликтами в коллективе дошкольной образовательной организации / О.В. Алексеева, О.Н. Недосека // Новейшие тенденции в науке и образовании. – Сочи: МЦНС «Наука и просвещение» – 2017. – С. 92-95.
4. Алишев Б.С. Причины конфликтов в педагогическом коллективе и способы их разрешения / Б.С. Алишев, Р.Х. Пакуров. – URL: <http://www.voppsy.ru/issues/1986/866/866067.htm> (дата обращения: 30.10.2020).
5. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.И. Андреев. – Москва: Народное образование, 2007 – 234 с. – ISBN 5-87953-009-4.
6. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 528 с. – ISBN: 978-5-496-01605-6.
7. Атватер А. Я вас слушаю. Советы руководителю правильно слушать собеседника / А. Атватер. – Москва: Экономика, 2013. – 216 с. – ISBN 978-5-458-32732-9.
8. Багмет К.В. Конфликт в педагогической деятельности: учеб. метод. пособие для работников образовательных учреждений / К.В. Багмет, А.С. Гусева, В.В. Козлов. – Москва: ФОН, 2008. – 73 с. – ISBN 5-89022-077-2.

9. Белкин А.С. Конфликтология: наука о гармонии / А.С. Белкин, В.Д. Жаворонкова, И.С. Зими́на. – Екатеринбург: Глаголь, 2010. – 89 с. – ISBN. 5-88728-005-0.
10. Бондарева Ю.И. Управление конфликтами в контексте формирования корпоративной культуры образовательной организации / Ю.И. Бондарева // Научные достижения и открытия современной молодежи. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2017. – С. 512-514.
11. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 2009. – 189 с. – ISBN 5-02-029097-1.
12. Бутаева М.С. Психолого-педагогические условия профилактики и разрешения конфликтов в образовательной организации / М.С. Бутаева // NovaInfo.Ru. – 2017. – Т. 2. № 60. – С. 420–424.
13. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов / Н.Н. Васильев. – Санкт-Петербург: Речь, 2014. – 174 с. – ISBN 5-9268-0104-4.
14. Вольфсон Э.Н. Конфликтология: учебное пособие / Э.Н. Вольфсон. – Кемерово: КузГТУ, 2011. – 150 с. – ISBN 5-89070-018-9.
15. Воронцова О.А. Теоретические подходы к исследованию компетенции менеджера по управлению конфликтами / О.А. Воронцова // Экономика и социум. – 2016. – № 12. – С. 426-433.
16. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 544 с. – ISBN 978-5-91180-895-2.
17. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 361 с. – ISBN 978 5-496-02350-4.
18. Гуляева М.И. Управление конфликтами в образовательной организации / М.И. Гуляева // Инновационная наука. – 2015. – № 10-3. – С. 95-97.
19. Дмитриев Л.В. Конфликтология / Л.В. Дмитриев. – Москва: Инфра-М, 2013. – 336 с. – ISBN 5982813508.

20. Дремина А.К. Конфликты. Причины и способы их предотвращения / А.К. Дремина // Сборник научных статей / под ред. В. В. Садырина. – Челябинск: Цицерон, 2016. – № 9 – 212 с.
21. Захарчук Л.А. Управление конфликтами в системе образования: автореф. дисс. ... канд. соц. наук. / Л.А. Захарчук – Москва: 2006 – 36 с. – URL: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-konfliktami-v-sisteme-obrazovaniya> (дата обращения: 10.05.2021).
22. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций / Д.П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480с. – ISBN 5-222-00031-1.
23. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования / И.А. Зимняя – URL: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>. (дата обращения 30.10.2020).
24. Казачкина Ю.Ю. Этапы регулирования конфликта в образовательном учреждении / Ю.Ю. Казачкина // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 3. – С. 435-440.
25. Кинева Т.С. Компетенции руководителей по управлению конфликтами в организации / Т.С. Кинева // Нефтегазовое дело. – 2013 – № 1 – С. 49-51.
26. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – Москва: Омега-Л, 2017. – 271 с.
27. Козырев Г. Основы конфликтологии / Г. Козырев. – Москва: Форум, 2010. – 240 с. – ISBN: 5819904303.
28. Колесникова, С. Практикум по конфликтологии, или Учимся разрешать конфликты / М. Колесникова. – Москва: Флинта, 2015. – 128 с. – ISBN978-5-9765-1580-2.
29. Корнеева Т.В. Индивидуально-личностные особенности и стратегии поведения в конфликте воспитателей дошкольных образовательных организаций / Т.В. Корнеева, Е.В. Кирилина // Дошкольник. – 2015. – № 3 – С. 4-12.

30. Кукосьян Т.А. Профилактика конфликтов в дошкольной образовательной организации / Т.А. Кукосьян, Т.Г. Сироштаненко // Векторы образования: от традиций к инновациям. Краснодар: Издательский дом – Юг. – 2015. – С. 221-224.
31. Курочкина И.А. Педагогическая конфликтология: учебное пособие / И.А. Курочкина, О.Н. Шахматова. – Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2018. – 229 с. – ISBN 978-5-8050-0524-5.
32. Леонов Н. И. Конфликтология: Учебное пособие / Н.И. Леонов. – Воронеж: МОДЭК, 2006. – 232 с. – ISBN 978-5-534-10838-5.
33. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. – Москва: Педагогика, 2018. - 127 с. – ISBN 5-8297-0044-1.
34. Мартынова Е.В. Сущностные характеристики деятельности руководителя дошкольной образовательной организации в управлении конфликтами / Е.В. Мартынова // Вестник магистратуры. – 2017. – № 1. – С. 31-34.
35. Мельник К.С. Особенности разрешения конфликтов в образовательной организации / К.С. Мельник // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11 – С. 3806–3810.
36. Методика КОС (В.В. Синявского и Б.А. Федоршина) / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Ростов-на-Дону // Психодиагностика: коллекция лучших тестов / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Издание 3-е. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – С. 339-344.
37. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя / Л.М. Митина. – Москва: Академия, 2015. – 320 с.
38. Мурзина К. Способы разрешения конфликтов у менеджеров образовательных организаций: исторический аспект / К. Мурзина // Экономика образования и управление образованием: современные научные исследования и разработки – Калининград: НОО «Профессиональная наука», 2016. – С. 42-58.

39. Насонова Е.С. Организация взаимодействия педагогов дошкольной образовательной организации при разрешении профессиональных конфликтов / Е.С. Насонова // Социальное взаимодействие в различных сферах жизнедеятельности. – Санкт-Петербург: РГПУ им. А. И. Герцена, 2016. – С. 395-398.
40. Настольная книга специалиста по урегулированию конфликтов в образовательной организации: методическое пособие / составители: М.А. Юферова, Т.В. Бугайчук, О.А. Коряковцева, А.Ю. Куликов. – Ярославль: РИО ЯГПУ, 2016. – 89 с.
41. Основы конфликтологии: Учебное пособие / А.В. Дмитриев, Ю.Р. Запрудский, В.П. Козимерчук, В.Н. Кудрявцев. – Москва: Юристъ, 2009. – 200 с. – ISBN 5-8297-0044-1.
42. Пеленев А.Ф. Причины межличностных конфликтов в педагогических коллективах и их классификация / А.Ф. Пеленев // Формирование нравственно-психологического климата в коллективе. Межвузовский сборник научных трудов. – Пермь: ГППИ, 2008. – С. 102-114.
43. Петров Д.А. Управление инновационными конфликтами в образовательной организации / Д.А. Петров // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – № 5. – С. 92-93.
44. Савченко И.А. Технология управления конфликтами в современной организации / И.А. Савченко, О.Б. Кайманакова, О.С. Кожемяко // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2-1. – С. 796-802.
45. Терещенкова Е.В. Теоретические аспекты конфликт-менеджмента в образовательной организации / Е.В. Терещенкова, Г.Г. Бабич, И.Н. Шевченко // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2016. – № 3 – С. 35-39.

46. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минчева. – Москва: КНОРУС, 2016. – 420 с. – ISBN 978-5-406-00903-1.
47. Хасан Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учебное пособие / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – Москва: Владос, 2001. – 347 с. – ISBN 5-93085-007-0.
48. Цой Л.Н. Современные образовательные технологии в обучении HR- менеджеров: путь к конфликтологической компетенции / Л.Н. Цой // Кадровик. – 2012. – № 3 – С. 122-128. – ISBN 5-93085-007-0.
49. Черницына Е.С. Корпоративная культура и этика как средство предупреждения и разрешения конфликтов в образовательной организации / Е.С. Черницына // Дошкольная педагогика. – 2014. – № 6. – С. 14-21.
50. Шадрина Л.Ю. Рациональное управление организационными конфликтами как эффективная социальная технология управления / Л.Ю. Шадрина // Система ценностей современного общества. – 2010. – № 10. – С. 172-177.
51. Шараева Л. Г. Разрешение конфликтов в образовательной организации / Л.Г. Шараева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. – Москва: Буки-Веди, 2016. – С. 123-127.
52. Шарова Н.В. Социальная и конфликтная компетентность в процессе профессионализации личности / Н.В. Шарова. URL: <https://www.sites.google.com/site/konfep/Home/2-sekcija/sarova> (дата обращения: 20.12.2020).
53. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016) URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/> (дата обращения 02.02.2021)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА

(Для определения уровня конфликтных ситуаций между руководителем ДОО и родителями воспитанников по методике оценки уровня конфликтности автор – А.Н. Лутошкин).

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные в пунктах ситуации в Вашем ДОО при конфликтах с родителями.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем – справа и после этого обведите ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

№ п/п	Положительный критерий	Оценка							Отрицательный критерий
		3	2	1	0	-1	-2	-3	
1	Родитель удовлетворен отношением воспитателя к ребенку	3	2	1	0	-1	-2	-3	Родитель не удовлетворен отношением воспитателя к ребенку
2	Родитель удовлетворен качеством образования в ДОО	3	2	1	0	-1	-2	-3	Родитель не удовлетворен качеством образования в ДОО
3	Родитель удовлетворен положением ребенка в коллективе	3	2	1	0	-1	-2	-3	Родитель удовлетворен положением ребенка в коллективе
4	Соблюдение этики общения с детьми	3	2	1	0	-1	-2	-3	Нарушение этики общения
5	Соблюдение режимных моментов	3	2	1	0	-1	-2	-3	Нарушение режимных моментов
6	Полное соблюдение положений, прописанных в Уставе	3	2	1	0	-1	-2	-3	Нарушение и отказ выполнять положения, прописанные в Уставе
7	Своевременная оплата квитанций родительской платы, внесение платы за дополнительные образовательные услуги	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несвоевременная оплата квитанций, невнесение платы за дополнительные образовательные услуги
8	Удовлетворенность работой персонала ДОО	3	2	1	0	-1	-2	-3	Предъявляют необоснованные требования к персоналу ДОО, придираются по мелочам
9	Уважительное отношение к персоналу ДОО	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуважительное отношение к персоналу ДОО
10	Добровольное внесение необходимых сумм на текущие нужды ДОО	3	2	1	0	-1	-2	-3	Отказ от внесения необходимых сумм на текущие нужды ДОО
11	Обеспечение безопасности участков для прогулок	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не обеспечение безопасности участков для прогулок с детьми
12	Обеспечение качества питания воспитанников	3	2	1	0	-1	-2	-3	Низкий уровень качества питания
13	Обеспечение и соответствие РППС требованиям ФГОС ДО	3	2	1	0	-1	-2	-3	Низкая обеспеченность и не полное соответствие РППС требованиям ФГОС ДО

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Лист самооценки руководителя ДОО «Управленческие функции руководителя ДОО»

Уважаемый руководитель!

Ваша профессиональная деятельность – одна из самых важных. Для выявления уровня конфликтной компетентности, рекомендуем заполнить лист самооценки. Мы надеемся, что предложенная методика по самооценке ваших знаний, умений и трудовых функций будет способствовать вашему профессиональному развитию.

Вы сможете оценить собственные сильные стороны и выявить резервы для дальнейшего профессионального роста.

Предлагаем вам оценить представленные утверждения, применяя трех балльную шкалу.

3 – Вы согласны с утверждением

2 – Вы выбираете нечто среднее, ваше мнение зависит от ситуации, обстоятельств, дополнительных факторов

1 – Вы абсолютно не согласны с утверждением

№ п/п	Утверждение	Балл
1	Когнитивная компетентность	
1.1	знаю требования ФГОС к кадровым, финансово-экономическим, материально-техническим, психолого-педагогическим, информационно-методическим условиям образовательных программ	
1.2	знаю требования СанПиН к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных учреждений к инфраструктуре, инвентарю, материально-техническому обеспечению ДОО	
1.3	знаю требования к системе питания в ДОО	
1.4	знаю требования по формированию обеспечению доступной и безопасной среды ДОО	
1.5	имею понятие о сущности и основных типовых характеристиках конфликтов	
1.6	имею базовые понятия о стратегиях урегулирования конфликтов с родителями воспитанников	
1.7	способна выявлять и устранять причины конфликтов с родителями воспитанников	
Итого:		
Оценочный балл:		

2	Мотивационный компонент		
	2.1	способна оценить результат конфликта с родителями воспитанников	
	2.2	способна определить потребности и ожидаемые результаты родителей воспитанников в ходе конфликта	
	2.3	способна определять цели и желаемые результаты и форматы взаимодействия участников конфликта	
	2.4	способна (обеспечиваю) административно-организационную поддержку взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями и ли законными представителями	
	2.5	обеспечиваю административно- организационную поддержку взаимодействия педагогов с родителями в рамках участия в реализации образовательных программ	
	2.6	способна разрабатывать Положение об урегулировании конфликтов	
			Итого:
			Оценочный балл:
3	Деятельностный компонент		
	3.1	проектирую цели, планирую образовательную деятельность, организовываю деятельность сотрудников	
	3.2	применяю приемы урегулирования и предотвращения конфликтных ситуаций с родителями воспитанников	
	3.3	обеспечиваю реализацию требований СанПиН к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольной образовательной организации к инфраструктуре, инвентарю, материально-техническому обеспечению ДОО	
	3.4	обеспечиваю административно – организационную поддержку взаимодействия педагогов с родителями в рамках организационно-образовательного процесса	
	3.5	применяю методические рекомендации по урегулированию конфликтов с родителями воспитанников на практике	
			Итого:
			Оценочный балл

Спасибо за ответы на вопросы!