

УДК 37

***ОТ АВТОРИТАРНОГО РЕАГИРОВАНИЯ К СИСТЕМНОЙ  
ПРОФИЛАКТИКЕ: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ  
КОЛЛЕКТИВЕ ДОУ***

***Нечаева О.А.***

*к.п.н., доцент,*

*Калужский государственный университет,*

*Калуга, Россия*

***Гаврилина М.В.***

*Студент,*

*Калужский государственный университет,*

*Калуга, Россия*

**Аннотация**

В статье представлены результаты эмпирического исследования, выявившего преобладание реактивных и авторитарных стратегий управления конфликтами в педагогическом коллективе ДОУ и их негативное влияние на социально-психологический климат. Обоснована необходимость перехода к системной профилактике. Предложен комплекс практических рекомендаций для администрации ДОУ, включающий организационно-регламентирующие, кадрово-развивающие, процедурно-коммуникативные и мотивационные меры. Доказана эффективность предложенного подхода, выразившаяся в трансформации стратегий поведения педагогов и улучшении психологического климата в экспериментальной группе.

**Ключевые слова:** управление конфликтами, ДОУ, педагогический коллектив, административные стратегии, авторитарный стиль, системная профилактика, социально-психологический климат, рекомендации.

***FROM AUTHORITARIAN RESPONSE TO SYSTEMATIC  
PREVENTION: RECOMMENDATIONS FOR OPTIMIZING CONFLICT  
MANAGEMENT IN THE TEACHING STAFF OF A PRESCHOOL  
EDUCATIONAL INSTITUTION***

***Nechaeva O. A.***

*PhD, Associate Professor,  
Kaluga State University,  
Kaluga, Russia*

***Gavrilina M. V.***

*Student,  
Kaluga State University,  
Kaluga, Russia*

**Abstract**

The article presents the results of an empirical study that revealed the predominance of reactive and authoritarian strategies for conflict management in the teaching staff of a preschool educational institution and their negative impact on the socio-psychological climate. The necessity of transition to systematic prevention is substantiated. A set of practical recommendations for the administration of a preschool educational institution is proposed, including organizational-regulatory, personnel-developmental, procedural-communicative, and motivational measures. The effectiveness of the proposed approach is proven, expressed in the transformation of teachers' behavior strategies and improvement of the psychological climate in the experimental group.

**Keywords:** conflict management, preschool educational institution, teaching staff, administrative strategies, authoritarian style, systematic prevention, socio-psychological climate, recommendations.

Современная система дошкольного образования функционирует в условиях повышенной напряженности. Нарастающая напряженность труда влечет за собой увеличение числа социальных конфликтов в образовательных организациях между всеми субъектами образовательных отношений.[1; 4]. Педагогический коллектив ДООУ, характеризующийся высокой эмоциональной насыщенностью труда, преобладанием женского персонала и многозадачностью профессиональной деятельности, представляет собой особую среду для возникновения и развития конфликтных ситуаций [2; 7]. В этой связи особую актуальность приобретает проблема выбора адекватных административных стратегий управления конфликтами.

Как показывает практика и результаты современных исследований, во многих ДООУ доминирует авторитарный подход к управлению конфликтами, основанный на реактивном реагировании: административном вмешательстве, применении санкций и дисциплинарных взысканий [3; 6]. Такой подход, позволяя быстро погасить открытое противостояние, не устраняет глубинных причин конфликтов, провоцирует рост скрытой напряженности и ухудшение социально-психологического климата. Назревает объективная потребность в смене управленческой парадигмы — переходе от авторитарного реагирования к системной профилактике конфликтов.

Цель данной статьи — представить результаты опытно-экспериментальной работы по диагностике применяемых административных стратегий и апробации комплекса рекомендаций, направленных на оптимизацию управления конфликтами в педагогическом коллективе МКДООУ «Детский сад «Солнышко» с. Ульяново.

### **Методология и методы исследования**

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды классиков конфликтологии (К. Томас, Р. Дарендорф, Л. Козер) и отечественных ученых в области педагогической конфликтологии и управления образовательными системами (А.Я. Анцупов, М.М. Рыбакова, Т.И. Шамова) [1; 3; 5; 8]. Под административной стратегией управления конфликтом мы понимаем целенаправленную модель действий субъекта управления, основанную на использовании властных полномочий и формальных правил для воздействия на конфликтную ситуацию [3; 6].

Эмпирическое исследование проводилось в три этапа (сентябрь — декабрь 2025 г.). Выборку составили 12 педагогов, разделенных на контрольную и экспериментальную группы (по 6 человек). Использовался комплекс методик:

1. Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликтной ситуации» [5].
2. Методика А.Н. Лутошкина «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе» [4].
3. Авторская анкета «Стратегии в нашем коллективе», направленная на выявление восприятия педагогами применяемых административных стратегий.

### **Результаты констатирующего этапа: диагностика проблемы**

Результаты констатирующего этапа выявили устойчивую проблемную ситуацию. Во-первых, в обеих группах доминировали неконструктивные стратегии поведения в конфликте: соперничество и избегание (суммарно 66,8%), в то время как сотрудничество и компромисс были представлены минимально (по 16,7%). Во-вторых, диагностика по методике Лутошкина показала, что 66,8% педагогов в каждой группе оценивают социально-психологический климат (СПК) как находящийся в «зоне риска» (низкая степень благоприятности и начальная неблагоприятность). Полностью благоприятным климат не считал никто.

Наиболее тревожные данные были получены по авторской анкете. Педагоги отмечали преимущественное использование администрацией двух стратегий: «Властное вмешательство» и «Санкции и дисциплина» (суммарно 66,8% в каждой группе). Конструктивные стратегии, такие как «Интеграция целей» и «Медиативные процедуры», отмечались единицами (16,7% и 0% соответственно). Корреляционный анализ выявил прямую связь между преобладанием авторитарных стратегий и пограничным состоянием СПК. Это позволило сделать вывод о том, что сложившаяся практика управления конфликтами носит реактивный и репрессивный характер и сама выступает генератором скрытой напряженности.

Разработка и внедрение рекомендаций: логика системной профилактики

На формирующем этапе в экспериментальной группе был реализован комплекс рекомендаций, направленный на смену управленческой парадигмы. Ключевая идея заключалась в переходе:

- от административного вмешательства → к организационным изменениям (устранение системных причин конфликтов);
- от индивидуальных наказаний → к развитию компетенций (формирование конфликтологической грамотности);
- от вертикальных решений → к горизонтальному взаимодействию (вовлечение педагогов в принятие решений);
- от ситуационного реагирования → к системной профилактике (регулярный мониторинг и раннее выявление проблем).

Комплекс рекомендаций включал четыре взаимосвязанных направления:

1. Организационно-регламентирующее направление (устранение системных причин)

- Разработка и внедрение «Положения о распределении материально-технических ресурсов между группами», что обеспечило прозрачность и справедливость, устранило почву для хронических «ресурсных» конфликтов.

- Актуализация должностных инструкций педагогов с детализацией зон ответственности и точек взаимодействия, что минимизировало конфликты из-за «серых зон» и неясности полномочий.

2. Кадрово-развивающее направление (формирование конфликтологической компетентности)

- Проведение стартовой конференции «Культура профессионального диалога» для формирования мотивации к изменениям.

- Реализация 6-сессионного обучающего модуля для экспериментальной группы «Основы управления конфликтами для будущих лидеров» (диагностика стилей, техники конструктивной коммуникации, основы медиации).

- Проведение тренинга для администрации «Эмоциональный интеллект руководителя и ситуационный выбор управленческой стратегии», направленного на расширение арсенала используемых методов и развитие рефлексивности.

3. Процедурно-коммуникативное направление (внедрение новых форматов)

- Внедрение в пилотном режиме обязательной предварительной медиативной беседы (с участием методиста) перед вынесением дисциплинарного решения в конфликтных ситуациях. Это институционализировало диалоговый подход.

- Запуск регулярного ежеквартального мониторинга социально-психологического климата, что заложило основу для системной профилактики и раннего выявления зон напряженности.

4. Мотивационно-оценочное направление

- Проведение итогового педсовета «Наши новые решения» с публичной защитой групповых проектов педагогов, что обеспечило рефлексию опыта и коллективное признание достижений.

Результаты контрольного этапа и их анализ

Контрольный этап, проведенный после завершения формирующего эксперимента, зафиксировал выраженную положительную динамику в экспериментальной группе при отсутствии значимых изменений в контрольной (см. табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительные результаты диагностики в экспериментальной группе (ЭГ) на констатирующем и контрольном этапах

Показатель	Этап	Сотрудничество	Компромисс	Соперничество	Избегание	Приспособление
<b>Стратегии поведения в конфликте (К. Томас)</b>	Конст.	1	1	2	1	1
	Контр.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Показатель	Этап	Средняя благоприятность	Низкая благоприятность	Начальная неблагоприятность	Средняя неблагоприятность
<b>Степень социально-психологического климата (А. Н. Лутошкин)</b>	Конст.	1	2	2	1
	Контр.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Показатель	Этап	Интеграция целей	Медиация	Властное вмешательство	Санкции	Организационные изменения	Регламентация
<b>Восприятие</b>	Конс	1	1	2	2	0	0

<b>административных стратегий</b> (авто-анкетная анкета)	т.						
	Контр.	2	1	0	1	1	1

Анализ данных позволяет сделать следующие выводы об эффективности предложенных рекомендаций:

1. Трансформация поведенческих стратегий педагогов. В экспериментальной группе доля педагогов, предпочитающих конструктивные стратегии (сотрудничество и компромисс), выросла с 33% до 83%. Полностью исчезли пассивные стратегии избегания и приспособления. Это свидетельствует о росте психологической готовности коллектива к диалогу и совместному поиску решений.

2. Качественное улучшение социально-психологического климата. Доля педагогов, оценивающих климат как «среднеблагоприятный», выросла в три раза (с 16,7% до 50%). Полностью исчезла категория «средняя неблагоприятность», а доля «начальной неблагоприятности» сократилась вдвое. Это указывает на снижение острой напряженности и рост психологического комфорта.

3. Изменение восприятия административных стратегий. Зафиксирован полный отказ от восприятия «Властного вмешательства» как преобладающей стратегии (снижение с 33,4% до 0%). В два раза выросла ориентация на «Интеграцию целей» (с 16,7% до 33,4%). Расширился репертуар принимаемых коллективом управленческих стратегий, что говорит о росте доверия к администрации и восприятию ее действий как более гибких и справедливых.

### Заключение

Проведенное исследование полностью подтвердило выдвинутую гипотезу. Преобладание авторитарных, реактивных стратегий управления конфликтами (властное вмешательство, санкции) является фактором риска, ухудшающим социально-психологический климат и закрепляющим неконструктивные паттерны поведения педагогов.

Разработанный и апробированный комплекс рекомендаций, основанный на принципах системной профилактики — устранении организационных причин конфликтов, развитии кадрового потенциала, внедрении диалоговых процедур и регулярном мониторинге — доказал свою высокую эффективность. Переход от авторитарного реагирования к системной профилактике позволяет не просто гасить отдельные конфликты, а создавать в коллективе устойчивую культуру конструктивного взаимодействия, что является необходимым условием для реализации задач современного дошкольного образования.

Представленные рекомендации могут быть адаптированы и внедрены в практику управления любым дошкольным образовательным учреждением, заинтересованным в создании здоровой, продуктивной и психологически безопасной образовательной среды.

### Библиографический список

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. — 6-е изд. — М.: Юрайт, 2022.  
[https://tula.msrabota.ru/content/book\\_docs/conflict\\_a\\_.pdf](https://tula.msrabota.ru/content/book_docs/conflict_a_.pdf)
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.  
[https://law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/grishina\\_psy\\_conf.pdf](https://law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/grishina_psy_conf.pdf)
3. Козер Л. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О. Назаровой. — М.: Идея-Пресс, 2000. — 295 с.  
[https://libr.msu.by/bitstream/123456789/9636/1/693\\_n.pdf](https://libr.msu.by/bitstream/123456789/9636/1/693_n.pdf)

4. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. — М.: Педагогика, 1988. — 128 с.
5. Поташник М.М., Левит М.В. Управление качеством образования в условиях реализации ФГОС. — М.: Педагогическое общество России, 2021. — 336 с.
6. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. — М.: Просвещение, 1991. — 128 с.
7. Смирнова Е.О., Рябкова И.А. Психолого-педагогические аспекты профилактики профессиональных конфликтов в ДОО // Современное дошкольное образование. 2022. № 5 (112). С. 34—45.
8. Томас К., Килменн Р. Конфликт и стили поведения в конфликтной ситуации. — СПб.: Питер, 2020. — 128 с.
9. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами. — М.: Академия, 2020. — 384 с.
10. Чипашвили, С. О. Психология управления: учебное пособие / С. О. Чипашвили; Дагестанский государственный университет. Махачкала: ДГУ, 2020-62с.- URL:<https://e.lanbook.com/book/158477> (дата обращения: 29.11.25). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст: электронный.