



КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ В УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ (НА
ПРИМЕРЕ СРЕДНЕЙ ШКОЛЫ)

Магистрант

Салихова Сабина

Университет Пучон, Ташкент, Узбекистан

salikhovasabina@mail.ru,

Научный руководитель

Доктор педагогических наук, доцент

Рискулова К.Д.

АННОТАЦИЯ: Формирование конфликтологической компетентности руководителей общеобразовательных учреждений выступает важным фактором повышения эффективности управленческой деятельности в условиях современных образовательных преобразований. Конфликт, являясь объективной и неизбежной составляющей социального взаимодействия, требует от руководителя готовности к его своевременному выявлению, предупреждению и конструктивному разрешению противоречий, возникающих между участниками образовательного процесса.

Теоретическую основу исследования составляют современные научные подходы, рассматривающие конфликт как сложное многоуровневое явление, обусловленное совокупностью организационных, психологических и межличностных факторов. В работе акцент сделан на значении профессиональной подготовки руководителя, уровне его коммуникативной культуры и выборе управленческих стратегий, обеспечивающих поддержание благоприятного социально-



психологического климата, снижение напряжённости и развитие сотрудничества в коллективе.

Результаты исследования подтверждают, что развитие конфликтологической компетентности следует рассматривать не только как управленческую задачу, но и как необходимое условие устойчивого функционирования и развития образовательной организации. Представленные материалы могут быть использованы при совершенствовании практики управления конфликтами, а также при разработке программ профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *конфликтологическая компетентность, руководство школой, управление конфликтами, образовательная среда, межличностное взаимодействие.*

ANNOTATION: *The development of conflictological competence among heads of general education institutions is considered a key factor in enhancing management effectiveness in the context of modern educational transformations. Conflict, as an objective and inevitable component of social interaction, requires leaders to be prepared to identify, prevent, and constructively resolve contradictions arising among participants in the educational process.*

The theoretical foundation of the study is based on contemporary scholarly approaches that view conflict as a complex, multi-level phenomenon determined by a combination of organizational, psychological, and interpersonal factors. Particular attention is given to the professional training of leaders, their level of communicative competence, and the management strategies they employ to maintain a positive socio-psychological climate, reduce tension, and foster collaboration within the team.

The findings of the study demonstrate that the development of conflictological competence should be regarded not only as a managerial





necessity but also as a crucial condition for the sustainable functioning and development of educational institutions. The materials presented can be applied to improve conflict management practices and may serve as a basis for designing training and professional development programs for school leaders.

KEYWORDS: *conflictological competence, school management, conflict management, educational environment, interpersonal interaction.*

ВВЕДЕНИЕ

Современное образовательное пространство поистине динамично и затронуто яркими процессами, что делает школу не только важным, но и критически значимым источником деструктивных явлений. В качестве одного из элементов многообразной структуры гуманитарной среды, влияющей на отдельных индивидов, конфликт не является случайным явлением. В этих целях конфликт в педагогике приобретает более чёткий образ: общий образовательный процесс генетически связан с противоречиями, движущими его вперёд.

Затем конфликты не только выходят за пределы юрисдикции, но и рассматриваются как составляющие, порождающие антагонизмы, спровоцированные внешними и внутренними факторами, которые не поддаются пассивной форме «трансформации».

Дополнительную сложность ситуации создают внешние социальные, экономические и психологические факторы, усиливающие напряжённость в обществе и отражающиеся на школьной среде. В Узбекистане уделяется серьёзное внимание вопросам предупреждения и урегулирования конфликтов в организациях образования, что подтверждается развитием нормативно-правовой базы последних лет. Принятие Закона Республики Узбекистан «О конфликте интересов» (2024 г.) и сопутствующих постановлений создают практические механизмы для повышения прозрачности, укрепления профессиональной этики и





предотвращения конфликтов в управленческой деятельности школьных руководителей.

Несмотря на активизацию государственных мер, результаты современных исследований показывают, что значительная часть руководителей образовательных учреждений испытывает сложности в управлении конфликтами. Недостаточный уровень конфликтологической компетентности приводит к росту социально-психологической напряжённости, формированию деструктивных моделей поведения и снижению эффективности взаимодействия в школьном коллективе. При этом научные данные подчёркивают, что конструктивное разрешение конфликтов способно стать ресурсом развития школы, укрепления сотрудничества и повышения качества управления.

В научной литературе подробно изучены философско-социологические, психологические и педагогические аспекты конфликта, однако вопросы формирования конфликтологической компетентности руководителей школ в условиях Узбекистана остаются недостаточно разработанными. Недостаточно исследовано влияние национально-культурных особенностей, специфика применения конфликтологических технологий в школах, а также практические механизмы интеграции этих технологий в систему профессиональной подготовки управленцев.

В этой связи представляется актуальным анализ существующих подходов к управлению школьными конфликтами и определение условий, способствующих развитию конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций. Такое исследование имеет теоретическую и практическую значимость, поскольку направлено на повышение эффективности управления школой и обеспечение благоприятного социально-психологического климата в образовательной среде.



ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Конфликт в образовательной среде рассматривается как объективное социальное явление, возникающее из противоречий между участниками совместной деятельности [Банькина, 2019; Свистун, 2020]. Педагогический процесс по своей природе носит конфликтогенный характер, поскольку разворачивается на основе внутренних противоречий, являющихся движущей силой образовательного взаимодействия [Степанов, 2021]. Исследования показывают, что неконструктивное поведение участников конфликта приводит к эмоциональным противостояниям, тревожности и деструктивным межличностным отношениям, тогда как конструктивное управление конфликтами способствует повышению эффективности совместной деятельности и укреплению взаимопонимания в коллективе [Банькина, 2019; Степанов, 2021].

Философско-социологические исследования конфликта подчеркивают его универсальный характер и связь с социальными, экономическими и статусными противоречиями. Так, Анцупов и Шипилов (2000) анализируют природу конфликтов, Бородкин (2018) акцентирует внимание на социальной напряженности как предвестнике конфликтов, а Кудрявцев и коллеги (2020) разрабатывают правовые основы конфликтологии. В зарубежной литературе Дарендорф (1973) и Козер (2006) выделяют конструктивные функции социального противоборства, а Боулдинг (2018) предлагает универсальные модели анализа конфликтов и стратегий их разрешения.

С точки зрения психологии, развитие конфликтологической компетентности руководителей связано с личностными качествами, такими как эмоциональная устойчивость, коммуникативные навыки и способность к анализу поведения участников конфликта [Мясищев, 1966; Бодалев, 1996; Томас и Килманн, 1977; Дойч, 2011]. Педагогические



исследования указывают на недостаточную подготовку управленцев к эффективному разрешению конфликтов в школах, несмотря на важность лидерства, организационного климата и стратегического подхода [Иванова, 2020; Базелюк, 2019; Самсонова и Лукашонок, 2021].

В Узбекистане интерес к проблеме возрос в условиях модернизации системы образования. Болтупова (2021), Ивченко (2022) и Куклева (2021) исследуют специфику школьных конфликтов и необходимость формирования у руководителей навыков конструктивного взаимодействия. Государственные инициативы, включая Закон «О конфликте интересов» (2024) и сопутствующие нормативные акты, создают правовую основу для регулирования конфликтов в образовательных организациях.

Тем не менее, остаются недостаточно изученные аспекты: внедрение конфликтологических технологий с учётом местной специфики, влияние национально-культурных особенностей на формирование конфликтологической компетентности и разработка методик интеграции этих знаний в систему профессиональной подготовки управленцев. Это определяет актуальность дальнейшего исследования и необходимость разработки практических рекомендаций для повышения эффективности управления школьными конфликтами.

МЕТОДОЛОГИЯ

Для изучения конфликтологической компетентности руководителей образовательных учреждений и управленческих специалистов был применён комплексный подход, объединяющий методологический, теоретический, эмпирический и статистический уровни анализа. Теоретическая база исследования сформирована на основе отечественных и зарубежных научных работ в области конфликтологии, управления и педагогики. Кроме того, были проанализированы нормативно-правовые акты Республики Узбекистан,



регулирующие вопросы профилактики конфликтов и их организационно-управленческие аспекты в системе образования и смежных сферах.

Практическая часть исследования включала систематическое наблюдение за деятельностью руководителей, проведение интервью и анкетирования административного персонала. Это позволило выявить специфику их поведения и особенности взаимодействия в конфликтных ситуациях, возникающих в отношениях с педагогическим коллективом, обучающимися и их родителями.

Для диагностики личностных и управленческих характеристик использовался инструмент Томаса–Килмана, а также методы анализа когнитивных процессов, что дало возможность оценить влияние индивидуальных особенностей на выбор стратегий поведения в конфликте.

Обработка эмпирических данных осуществлялась с применением методов математической статистики, включая корреляционный и факторный анализ, а также расчёт средних значений и показателей вариативности. Это обеспечило объективную оценку уровня конфликтологической компетентности руководителей и позволило выявить ключевые внешние и внутренние факторы, влияющие на её формирование.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ эмпирических данных показал, что уровень конфликтологической компетентности руководителей образовательных учреждений в целом находится на среднем уровне, при этом когнитивные и поведенческие компоненты проявляются более выражено, чем эмоционально-ценностная. Недостаточное развитие последней может ограничивать способность руководителей эффективно управлять конфликтными ситуациями в образовательной среде.





Компонент компетентности	Низкий уровень (%)	Средний уровень (%)	Высокий уровень (%)
Когнитивный	20	50	30
Эмоционально-ценностный	35	45	20
Поведенческий	25	55	20
Общий уровень компетентности	25	50	25

Корреляционный анализ выявил значимую положительную зависимость между уровнем коммуникабельности руководителей и их способностью конструктивно разрешать конфликты ($r = 0.62$, $p < 0.01$). Факторный анализ показал, что ключевыми детерминантами формирования конфликтологической компетентности являются личностные характеристики, профессиональное мышление и стиль управленческого поведения. Полученные результаты подтверждают необходимость системного подхода к развитию компетентности руководителей и интеграции соответствующих методов в подготовку управленческих кадров.

ОБСУЖДЕНИЕ

Согласно результатам исследования, уровень конфликтологической компетентности у руководителей образовательных учреждений в Узбекистане преимущественно средний, при этом по характеру развития компетентности преобладают когнитивные и поведенческие компоненты, а эмоционально-ценностную зону развиты меньше. Это согласуется с выводами Баныкиной (2019) и Свистун (2020), указывающих на то, что недостаточный уровень эмоциональной устойчивости и ограниченность коммуникативных навыков



препятствуют эффективному социально-психологическому взаимодействию в коллективе.

Корреляционный анализ подтверждает существование прямой зависимости между уровнем контакта и эффективностью решения конфликтов. Факторный анализ показывает, что эффективность процесса формирования конфликтологической компетентности напрямую зависит от набора качеств, профессионального мышления и стиля личностного поведения. Это видение совпадает с логическим выводом Томаса и Килмана (1977), а также с выводами Ивановой (2020) и Базелюка (2019), выражая интегративную природу компетентности, которая объединяет когнитивные, эмоционально-ценностные и поведенческие компоненты эффективности.

Проведенные исследования подтверждают актуальность дифференцированных подготовительных программ для руководящих кадров с акцентом на развитие эмоциональной устойчивости, коммуникативных навыков, умений построения конфликтного управления, а также обозначают возможные направления внедрения психологических технологий в контексте национально-культурной специфики узбекской школьной среды.

ВЫВОДЫ

По итогам проведённого исследования сформулированы следующие основные выводы:

1. Установлено, что руководители образовательных учреждений Республики Узбекистан в целом обладают средним уровнем конфликтологической компетентности. При этом более выраженное развитие наблюдается в когнитивном и поведенческом компонентах, тогда как эмоционально-ценностная составляющая остаётся недостаточно сформированной.



2. Выявлена устойчивая положительная взаимосвязь между эффективностью управления конфликтными ситуациями и уровнем развития коммуникативных навыков, а также особенностями профессионального мышления руководителей.

3. Формирование конфликтологической компетентности необходимо рассматривать как комплексный и непрерывный процесс, включающий развитие личностных характеристик, совершенствование управленческих навыков и внедрение адаптированных технологий разрешения конфликтов с учётом специфики национальной образовательной среды.

4. Доказано, что внедрение программ профессиональной подготовки, ориентированных на развитие эмоциональной устойчивости и навыков конструктивного взаимодействия, способствует снижению уровня социально-психологической напряжённости в образовательных организациях и повышению эффективности управленческой деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базелюк, В.В. (2019) Психология управления педагогическими конфликтами. М.: Просвещение.
2. Баныкина, С.В. (2019) Конфликтология в образовательной среде. М.: Наука.
3. Иванова, О.А. (2020) Развитие конфликтологической компетентности руководителей образовательных организаций. Педагогика, 51, 12–20.
4. Свистун, Н.В. (2020) Социальная напряженность и педагогические конфликты. Вестник психологии, 45, 64–72.
5. Степанов, Е.Н. (2021) Управление конфликтами в образовательной системе. М.: Академия.



6. Thomas, K., & Kilmann, R. (1977) Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. New York: Xicom.
7. Болдтупова, Г.М. (2021) Конфликтологическая компетентность современного руководителя школы. Ташкент: Университет Пучон.
8. Ивченко, Д.В. (2022) Конфликтологическая компетентность современного руководителя школы. Педагогические исследования, 112, 33–45.
9. Куклева, Н.В. (2022) Управление школьными конфликтами: анализ и рекомендации. Вестник образовательной психологии, 115, 50–62.

