

УДК 37.08; 316.6

https://doi.org/10.33619/2414-2948/56/48

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ

©*Токарева А. А., ORCID: 0000-0002-3183-357X, Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва, Россия, basner55@mail.ru*

## CONFLICT MANAGEMENT IN THE TEACHING STAFF

©*Tokareva A., ORCID: 0000-0002-3183-357X, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, basner55@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены теоретические аспекты педагогических конфликтов, изучены причины возникновения конфликтов между педагогами в школе. Помимо это проведено экспериментальное исследование конфликтов и разработаны рекомендации по снижению конфликтных ситуаций в педагогических коллективах. Подробно исследованы механизмы разрешения конфликтов в педагогическом коллективе. Изучены условия возникновения, протекания и управления конфликтом в трудовом коллективе учителей, а также выявлена динамики, показывающая на то, как уровень самоконтроля личности влияет на тактику поведения в конфликтной ситуации. Практическая значимость состоит в том, что в рамках исследования мне совместно с научным руководителем удалось выявить ряд закономерностей в поведении участников педагогического коллектива с учетом их личностных особенностей.

*Abstract.* This article discusses the theoretical aspects of pedagogical conflicts, explores the causes of conflicts between teachers in school. In addition to this, an experimental study of conflicts was conducted and recommendations were developed to reduce conflict situations in pedagogical groups. The mechanisms of conflict resolution in the teaching staff are investigated in detail. The conditions of the emergence, course and management of the conflict in the teachers' labor collective are studied, and dynamics is revealed that shows how the level of personal self-control affects tactics of behavior in a conflict situation. The practical significance lies in the fact that, in the framework of the study, I, together with the supervisor, managed to identify a number of patterns in the behavior of the participants in the teaching staff, taking into account their personal characteristics.

*Ключевые слова:* трудовой коллектив, педагогический работник, конфликт, стимулирование.

*Keywords:* labor collective, teacher, conflict, stimulation.

### Введение

Профессиональная образовательная деятельность — одна из основных сфер взаимодействия людей друг с другом, поэтому в ней наиболее часто встречаются конфликтные ситуации. Индивидуальные и психологические особенности педагогического состава прямым образом влияют на частоту возникновения предконфликтных ситуаций.

В трудовых коллективах учителей межличностные конфликты неизбежны. Примечателен тот факт, что именно в образовательных организациях конфликты несут особенно негативные последствия, так как влияют на воспитание и обучение детей.



Конфликты отличаются от противоречий и расхождений во взглядах педагогов тем, что последние, зачастую, бывают полезны в воспитательных и обучающих вопросах. Различия во взглядах педагогов, не касающиеся принципиальных вопросов функционирования образовательной среды, создают платформу для развития интеллектуальных и личностных особенностей детей, благодаря возможности выбирать и принимать самостоятельные решения. Одной из управленческих задач администрации школы является не доведение расхождений во взглядах учителей до конфликта.

Современное общество уделяет особое внимание качеству образования, в связи с чем тема педагогических конфликтов особенно актуальна в наши дни как для школ, так и для человечества в целом. Российские реалии, социальные, экономические и политические особенности оказывают негативное воздействие на образование, ставя педагогических работников заведомо в конфликтные ситуации.

Термин «Конфликт» — сложный процесс, в ходе которого два или более индивида (группа индивидов) противостоят друг другу ради собственной выгоды и целей или пытаются изменить позицию и взгляды оппонента.

Чаще всего конфликтные ситуации происходят в организациях с большим количеством сотрудников, у которых специфические, но при этом тесно связанные функции (сложные коллективы). Данная ситуация, как правило, порождает проблемы, связанные с координацией в профессиональных, и как следствие личных взаимоотношениях. Последние тенденции дидактического процесса наряду с проводимыми реформами призваны вывести народное образование на новый качественный уровень по средствам социально-психологических процессов, что в подобного рода коллективах послужит толчком к повышению эффективности за счет экстенсивного роста всех показателей обучения и воспитания детей.

Основываясь на вышеизложенном в рамках данной работы, необходимо ответить на до сих пор малоизученный в психолого-педагогической литературе вопрос: какие основные факторы влияют на уровень конфликтности педагогов? Примечателен тот факт, что интерес к этому вопросу за последнее десятилетие значительно вырос у работников трудовых коллективов.

Это доказывает резкий рост статей, исследований, сборников и иных научных публикаций, где можно найти анализ теоретических аспектов или результаты различных исследований, проводимых среди коллектива людей одной профессии или работающих в одной организации. Не акцентируя внимания на положительных и отрицательных сторонах этих работ, следует отметить, что почти все эти работы освещают причины конфликтов, некоторые даже приводят пути решения различных конфликтных ситуаций, но, фактически, нет ни одной работы, в которой бы намеренно приводились детерминанты, оказывающие влияние на конкретные разногласия.

Существуют лишь некоторые данные, предоставляемые авторами, в которых приведены сведения, представляющие для нас прямой интерес. Например, Р. С. Вайсман выяснил, что существует корреляция между численностью человек в коллективе и степенью конфликтности в нем, и степень разногласий растет, если численность превышает оптимальное значение [2].

Есть мнение Н. В. Голубевой, которая считает, что конфликтность во взаимоотношениях между начальством и подчиненными растет, если руководящие лица занимаются лишь административной работой без принятия участия в специфической для данных сотрудников профессиональной деятельности [4].

Интересен анализ корреляции конфликтности и уровня общего развития коллектива сотрудников. Подобное испытание решили провести А. И. Донцов и Т. А. Ползова [5]; до

них, с этой проблемой работали В. О. Храмов и Б. К. Жук [6]. Стоит сказать, что существуют отдельные труды, в которых рассматривается влияние манеры и стиля управления подчиненными на конфликтность. На данный момент времени, данными статьями, фактически, и ограничивается весь информационный массив, который бы позволил проработать рассматриваемую сегодня проблему.

В общественных науках понятие «конфликт» является одной из основных, весьма распространенных категорий. Интересно, что данный термин относится не к часто научной, а философской направленности, ввиду чего однозначно трактовать его не предвидится возможным, так как в различных отраслях знания ему передают свое значение.

В данном случае можно говорить лишь о том, что термин «конфликт» является основным понятием, с помощью которых описывают всеобщий закон единства и борьбы противоположностей. Чтобы разобраться в решении проблем конфликта, необходимо установить само понятие противоречия. Польский социолог Я. Щепаньский считает: «Конфликт — это столкновение, вызванное противоречиями установок, целей и способов действия по отношению к конкретному предмету или ситуации» [1]. Исходя из данной формулировки, нам становится очевидно, что причинами конфликтов могут быть: противоречащие взгляды, ценности, потребности, интересы, цели, мотивы и различные установки отдельно взятых индивидуумов или целых групп людей.

Видится целесообразным рассмотреть близкие по формальным признакам, но далекие по сути следующие однопорядковые явления: научные дискуссии, спортивные соревнования, производственные споры, конкурентную борьбу, нравственные коллизии между людьми, затрагивающие мотивы, ценности и нравственность людей. Хочется отметить, что проведенный анализ доказывает факт того, что конфликтные ситуации возникают в основном из-за нарушений (в том числе кажущихся) одной из взаимодействующих сторон писанных и неписанных поведенческих норм, и правил общения, в свою очередь, когда в отдельности противоречия целей, взглядов, потребностей и интересов не ведут к образованию конфликтных ситуаций.

Понятие «совместимость» связано по своему смыслу с понятием «конфликт», так как первое представляет из себя двухполюсный феномен, заключающийся, с одной стороны, в полной совместимости участников коллектива (позитивный настрой, согласие, уважение, взаимная удовлетворенность), а с другой, в их полной несовместимости (конфликт). Важно понимать, что согласие или конфликт могут выступать не только как следствие совместимости или несовместимости, но и быть их причиной. Даже разовые проявления согласия повышают уровень совместимости, когда конфликты ее только снижают.

Негативные чувства (обида, злость, неприязнь, желание прекратить диалог, протест), возникающие при воздействии одного субъекта на другого — форма ситуационной несовместимости, носящая характер межличностного столкновения, иными словами конфликт [4].

В случае межличностного конфликта наблюдается частичное или полное прекращение общения, когда оно все же продолжается, то в большинстве случаев носит деструктивный характер, усугубляющий разобщение и несовместимость людей. Единичные конфликты, впредь не повторяющиеся говорят свидетельствуют о ситуационной несовместимости индивидов. Такого рода конфликты, получающие позитивное разрешение, могут привести к повышению совместимости в группе.

Нарушение норм трудового распорядка, сотрудничества или общения ведет к возникновению конфликтных ситуаций, и как правило, считается наиболее распространенным основанием для «столкновения» коллег на рабочем месте. На основании

этого, чем подробней и детальней описаны в локальных актах, приказах, распоряжениях и в иных официальных документах, закреплены в традициях, нормах, обычаях и общественном мнении нормы сотрудничества, тем меньше будет возникать у среди коллег будет ссор, споров и разногласий, так как подобного рода деятельность считается конфликтогенной. Чем сложнее взаимодействие и общность деятельности, тем выше требования к совместимости сотрудников.

Сложности во взаимодействии с коллегами приводят к различного рода недоразумениям. Данный феномен можно избежать при высокой степени совместимости всех членов трудового коллектива. И тут может возникнуть вполне уместный вопрос на тему того, что совместный труд, наоборот, сближает. Это действительно так, одно из свойств совместной деятельности – выработка противоконфликтных механизмов, за счет формирования общих норм и требований, а также умений согласовывать свои действия другими.

На основе этого, можно говорить о том, что при условии усложнения совместной деятельности, может наблюдаться временное увеличение уровня конфликтности среди членов коллектива. Таким образом, в отдельных ситуациях конфликтность может служить как показатель процесса позитивного развития коллектива, становления единого группового мнения, единых требований в открытой борьбе [3].

Конфликтность и конфликт это два разных понятия, которые не стоит путать, ввиду того что первое указывает на частоту появления второго у определенного человека или группы людей.

Таким образом, можно однозначно сказать, что факторы, влияющие на совместимость или не совместимость людей в общем виде те же самые, что и у конфликтности.

Что же это за факторы? Условно их можно поделить на две группы: характеристики коллективной деятельности и психологические особенности участников [2]. Только разобравшись в содержании и в том, как организована деятельность, можно дать ее объективные характеристики. Например, ведущей деятельностью для инженерно-педагогического коллектива является педагогическая деятельность, делящаяся на несколько вариантов, а именно: практическая (производственная) часть для учеников преподается мастерами, а теоретическая (общеобразовательные и специальные предметы) — преподавателями. Общее дело, которым занимаются как мастера, так и преподаватели — воспитание обучающихся. Управленческая команда состоит из 5 человек: директор, первый заместитель директора по ресурсам, а также заместители по качеству, содержанию и учебно-воспитательной работе. В данном случае разделение функциональных обязанностей складывается таким образом, что между руководством и подчиненными формируются довольно-таки тесные трудовые взаимосвязи и, как следствие, сильная зависимость результатов деятельности друг от друга.

Подобное взаимодействие наблюдается, в том числе, и в деятельности преподавателей и мастеров и ведет к необходимости обеспечивать единое образовательное пространство для преподавания теоретических и практических предметов для подготовки обучающихся. Внутри группы мастер и преподаватель фиксируется слабое деловое взаимодействие. Так как в момент обучения детей на уроке (непосредственном процессе труда) производственного или теоретического обучения, и мастер, и преподаватель фактически изолированы от своих коллег, в ходе чего наблюдается уменьшение тесноты общения, и как следствие, понижение взаимных требований друг к другу. Обратная картина, казалось бы, должна быть в сфере личного общения. Но, как показывает практика, более тесным оно является именно внутри профессиональных групп, однако делать отсюда вывод о низкой совместимости внутри них

было бы преждевременно, в связи с тем, что главную роль в данном случае играют психологические особенности работников. Внутри профессиональных групп имеется ряд условий для более благоприятного их сочетания. Этому, в частности, способствуют одинаковая профессиональная принадлежность, близость культурного и образовательного уровней и т. д. [1].

В зависимости от сферы проявления, важным аспектом являются психологические особенности сотрудников (уровень конфликтности), которые условно можно поделить на два вида по факторам: функциональные — предъявляемые требования к профессиональным компетенциям сотрудника; нравственно-коммуникативные — требования к межличностным взаимоотношениям и общению.

Основываясь на вышесказанном, можно говорить о том, что нравственно-коммуникативные факторы, по своей сути, оказывают большее воздействие на уровень конфликтности группы ввиду того, что учителя в общеобразовательных организациях работают независимо друг от друга, но при этом тесно взаимосвязаны в плане межличностного общения.

Функциональные факторы играют большое значение в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными и в системе взаимодействия «мастер—преподаватель». В общих чертах это основные исходные положения, которые легли в основу проведенного нами исследования.

Межличностные конфликты в педагогических коллективах ставятся во главу множества иных проблем социальной и психологической направленности, целью решения которых является улучшение трудовой деятельности учителей. Проанализировав научные публикации по данной тематике, удалось прийти к следующим трем выводам:

1. Связь поведения педагога в конфликтной ситуации с уровнем его самоконтроля малоизучена;
2. Эмпирические исследования по данной проблематике не проводились;
3. Сведения о возможных поведенческих особенностях учителей неоднозначны и более того противоречивы.

На основании этого проблема педагогических конфликтов в образовательных учреждениях вызывает сложности в проведении теоретического анализа.

Однако, межличностные противостояние (конфликты) между педагогами — явление частое. Характерные черты в поведении участников конфликтной ситуации с учетом их уровня самоконтроля позволяют прямым образом влиять на ход и разрешение конфликта, что, в свою очередь, и позволит выработать целую систему рекомендаций по решению конфликтных ситуаций для обеих сторон.

Ситуация, представляющая собой большое разнообразие форм борьбы между людьми или общностями с целью реализации определенных задач и удовлетворения интересов при условии выигрыша одной из сторон с учетом нейтрализации или полного устранения интересов соперника, при которой имеющиеся противоречия достигают своего максимума называется — конфликт.

Помимо этого, для проведения исследования необходимо дать определение понятию тактика. В нашем понимании — это определенный стиль поведения, с помощью которого можно придерживаться определенной стратегии, что является неотъемлемым средством в достижении поставленной цели.

Под самоконтролем мы понимаем контроль над собой, позволяющий человеку с помощью сознательной деятельности управлять собственными чувствами, эмоциями и поступками, опираясь на внутренние (субъективные) представления и нормы. Целью



эмпирической части работы является установление связи между тактикой в конфликтной ситуации и уровнем самоконтроля личности в рамках педагогического коллектива школы.

#### *Материал и методы исследования*

Эмпирическая часть работы была проведена на базе государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Школы №1532 в 2019 г. 15 учителей данной организации стали участниками исследования, из них 12 женщин и 3 мужчины в возрастном диапазоне от 29 до 42 лет.

Тестирование проводилось в течение недели для всех участников группы одновременно после занятий. Каждому респонденту был выдан стимульный материал и инструкция. После чего следователи ответы на возникшие вопросы и были даны разъяснения относительно времени выполнения заданий. Далее анкеты собирались с целью незамедлительного анализа и обработки результатов.

##### *Этапы исследования:*

###### 1. Подготовка:

- Выбор респондентов;
- Выбор помещения;
- Печать стимульного материала.

###### 2. Проведение:

- Проведение исследования уровня субъективного контроля (УСК);
- Проведение исследования социального самоконтроля (ШСС);

###### 3. Обработка полученных результатов.

##### *Описание методик исследования*

##### *Опросник уровня субъективного контроля (УСК)*

В основу данной методики легли разработки Д. Роттера, касающиеся ключевого понятия в теории социального научения — шкалы локус–контроля. С помощью данной методики можно оценить уровень формирования субъективного контроля личности при попадании в различные жизненные обстоятельства. Можно выделить два типа локус–контроля:

1. Люди, которые считают, что их успехи и неудачи зависят от внешних факторов (судьба, воля случая, успех, непредсказуемые явления) обладают экстернальным локусом.
2. Люди, верящие в то, что только с помощью собственных действий можно ожидать успех и соответственно неудачу (при бездействии) обладают интернальным локус–контролем.

Методика построена в виде опроса, состоящего, в свою очередь, из вопросов, тематика которых заключается в определении того, насколько сильно личность позиционирует себя как активным субъект собственной деятельности.

Для большей эффективности опросник УСК поделен на несколько шкал, с помощью которых производится измерение экстернальности:

- Ио. — Шкала общей интернальности;
- Ид. — Шкала интернальности в области достижений;
- Ин. — Шкала интернальности в области неудач;
- Ис. — Шкала интернальности в области семейных отношений;
- Ип. — Шкала интернальности в области производственных отношений;
- Из. — Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни;
- Им. — Шкала интернальности в области межличностных отношений.

Опросник УСК построен с помощью четкой иерархии системы регуляции деятельности, в его структуру входит: обобщенный показатель индивидуального УСК; пара показателей среднего уровня общности; инвариантный ряд по отношению к частым ситуациям; ряд ситуационных и специфических параметров.

1. Ио. — шкала общей интернальности. Высокий уровень Ио. говорит в целом о том, что человек контролирует себя во всех сферах жизни. Достижения для таких людей — плод их самостоятельной деятельности, которым они могут управлять и преумножать, помня при этом, что вся ответственность «лежит» на них. Низкий уровень Ио. говорит о том, что у индивида соответствующий субъективный контроль. Ему свойственно полагаться на судьбу, нежели чем на себя. Он не в состоянии контролировать свои действия и управлять своей жизнью.

2. Ид. — шкала интернальности в области достижений. Высокие показатели Ид. говорит о возможности контролировать событиями и ситуациями, происходящие с человеком. Успех и осуществление поставленных целей на протяжении всего жизненного пути зависит исключительно от самой личности. Низкий уровень Ид. свидетельствует о том, что индивид склонен приписывать свой собственный успех внешним обстоятельствам и другим людям.

3. Ин. — шкала интернальности, относящаяся к неудачам. Высокий уровень данной шкалы говорит о том, что человек считает себя виновным в неудачах происшедших с ним. Низкий же показатель указывает на то, что индивиду присуще винить в своих ошибках обстоятельства и окружающих.

4. Ис. — шкала интернальности затрагивающая семейные отношения. Высокий уровень Ис. свидетельствует о том, что индивид берет на себя ответственность за свою семью. Низкий Ис наоборот является показателем того, что индивид предпочитает занимать второстепенные роли и отдавать борозды правления остальным членам, тем самым считая их причиной важных событий в семейной жизни.

5. Ип. — это шкала интернальности, относящаяся к такой области как производственные отношений. Высокий показатель Ип. говорит о том, что человек предпочитает полагаться на свои действия в производственной области, в выстраивании отношений с коллегами, в карьерном росте и т. д. Соответственно, низкий Ип. показывает на то, что индивид отдает предпочтение внешним обстоятельствам (руководству, коллегам, удаче или невезению).

6. Им. — шкала интернальности, отвечающая за межличностные отношения. Показатель Им. на уровне выше среднего говорит о том, что человек сам решает с кем ему общаться, умеет вызывать по отношению к себе уважение и симпатию. Низкий же напротив, свидетельствует о том, что индивид не способен самостоятельно сформировать свой круг общения и отдает инициативу в этом вопросе другим людям.

7. Из. — шкала интернальности, охватывающая диапазон от здоровья до болезней. Высокий показатель Из. говорит о том, что человек несет ответственность за свое здоровье, заботится о нем и своевременно в случае необходимости прибегает к лечению. Низкий показатель Из. свидетельствует о том, что человек считает здоровье и болезнь случайностью, при последнем надеется на излечение без каких-либо усилий со своей стороны, надеясь прежде всего на врачей.

#### *Шкала социального самоконтроля (ШСС)*

Знаменитый американский психолог М. Слайдер поставил перед собой задачу создать опросник, с помощью которого можно будет измерять персональные различия личности в

способности управлять своими эмоциями и поведением. Таким образом, в 1974 г. Марком была создана школа социального самоконтроля (ШСС) из 41 утверждения по следующим тематикам:

- как меня воспринимают окружающие, какой у меня социальный образ;
- на что необходимо обращать свое внимание, для того чтобы выстроить тактику поведения;
- насколько возможно управлять своим экспрессивным поведением в повседневной жизни и отдельных моментах;
- на каком постоянном уровне находится экспрессивное поведение в различных ситуациях.

### Результаты и обсуждение

Таким образом, после проведения анализа отобрали 25 утверждений.

ШСС — опросник типа «бумага — карандаш». Для его проведения необходимо выдать респонденту классический бланк с инструкцией и утверждениями, напротив которых ставиться отметка: «Верно» и «Неверно». Перед началом важно тщательно ознакомиться с инструкцией, задать возникшие вопросы и не спеша приступить к прохождению опросника (время на прохождение не ограничено).

С целью проанализировать полученные данные исследования, мы использовали количественный метод обработки. Анализ табличных данных показал:

–Наиболее высокий уровень субъективного контроля фиксируется только у пяти педагогов, об этом позволяет говорить выявленный у них высокий уровень Ио. Оставшиеся часть учителей поделилась на две равные группы, у одной из которых средний уровень Ио, а у другой, соответственно, низкий. Из чего можно сделать вывод о том, что в педагогическом коллективе есть люди, которые практически не могут себя контролировать.

–В рассматриваемой группе респондентов довольно-таки много людей (8 человек), у которых высокий показатель субъективного контроля в области межличностных связей (Им.)

12

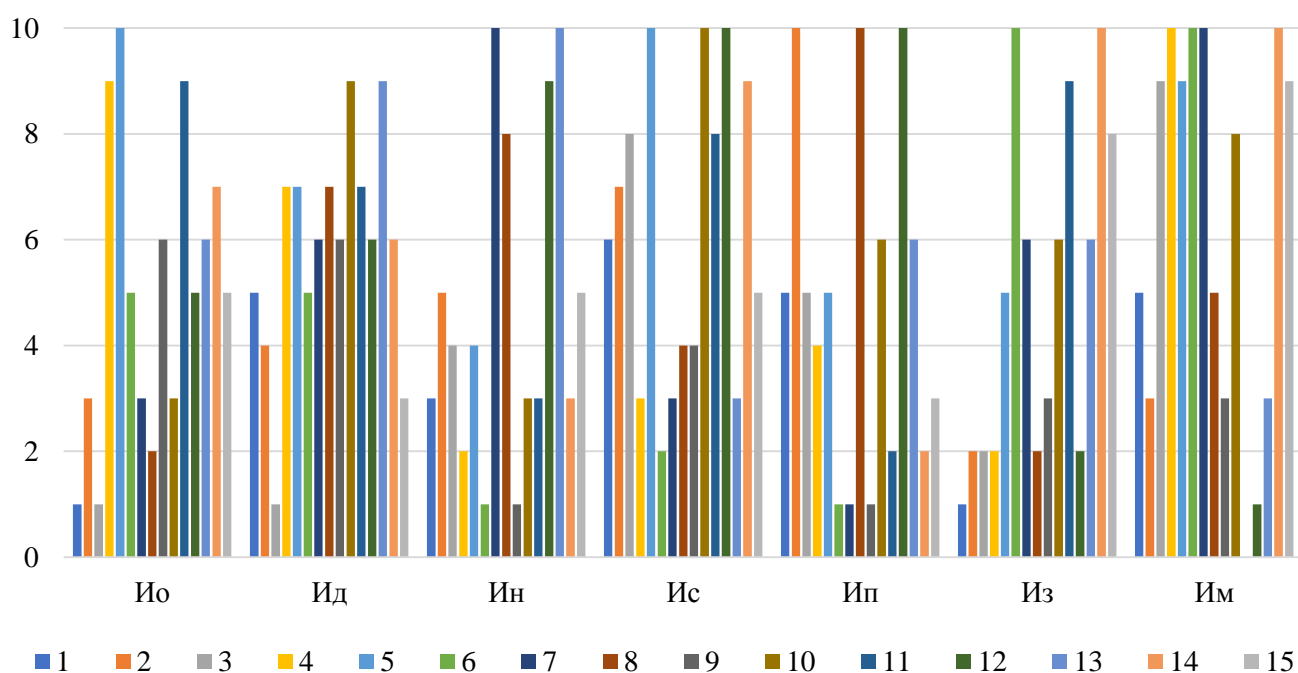


Рисунок 1. Данные методики УСК.



–По шкале СС видно, что у 6 учителей высокий уровень социального самоконтроля, еще у 6 средний и у оставшихся низкий.

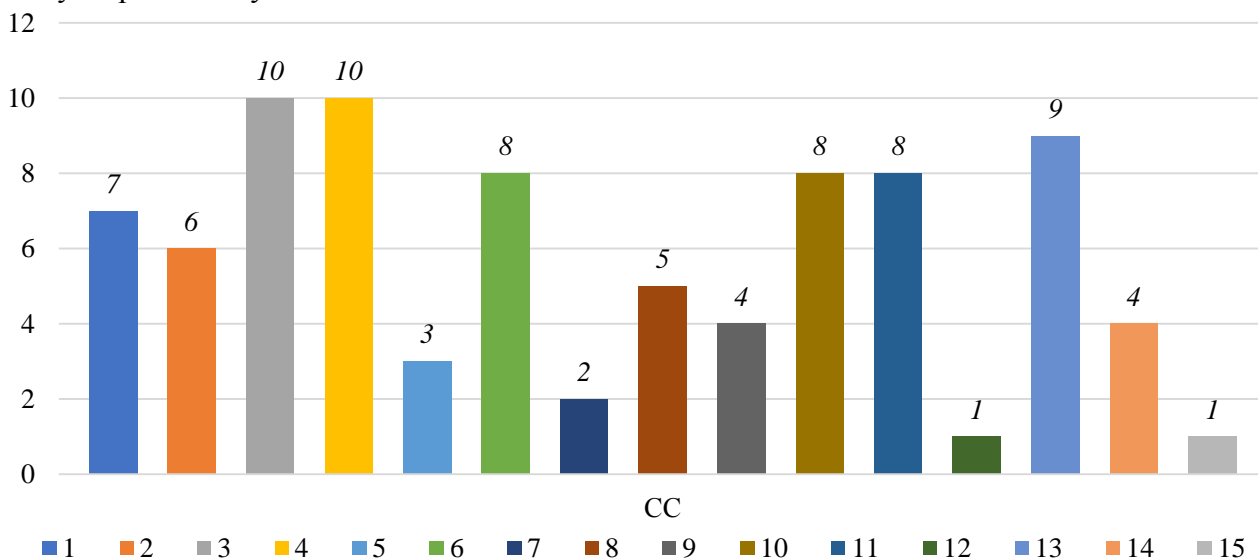


Рисунок 2. Данные методики ШСС.

Проанализировав исследования, мы можем прийти к выводу о том, что поставленная нами гипотеза доказана, так как самоконтроль действительно влияет на то, как учитель ведет себя во время конфликтных ситуаций со своими коллегами.

Также исследование доказало наличие определенной взаимосвязи тактики поведения от социального самоконтроля и общей интернальности, в том числе в области: здоровья и болезней, неудач, семейных, межличностных и производственных отношений, а также достижений.

Полученные данные говорят о том, что в общеобразовательной организации необходимо придерживаться конструктивной тактике поведения, что в начале и будет определять задачи развития конкретных свойств и качеств, с помощью которых выбирается та или иная стратегия.

#### *Рекомендации коллективу:*

На основании проведенного исследования можно говорить о том, что чем выше уровень общей интернальности и интернальности межличностного взаимодействия, тем легче разрешить конфликтную ситуацию, в виду того, что данные качества позволяют человеку выбрать конструктивную тактику поведения.

Современные реалии обязуют педагогический состав школ отвечать высоким требованиям, таким как: наличие широкой образованности, разносторонних педагогических и профессиональных способностей и компетенций, общей культуры, помимо этого учителю необходимо обладать организаторскими способностями, уметь планировать, контролировать и регулировать процессы в рамках образовательной и воспитательной функции.

При повышении квалификации или улучшении качества профессиональной подготовки без самоконтроля не обойтись, ввиду того, что множество психолого–педагогических исследований доказали тот факт, что самоконтроль является структурным компонентом образовательного процесса человека, включающий в себя умение прогнозировать, выявлять проблемные участки, планировать и контролировать все стадии обучения.

Самоконтроль, как существенное свойство лично, выполняет ряд следующих функций: организующую, развивающую, регулирующую и рефлексивную. Организующая функция

отвечает за управление, с помощью назначения контролирующих, регулирующих и оценочных действий.

Рефлексивная функция отвечает за анализ и самоанализ действий, формируя новообразования в структуре знаний, поведения, умений и навыков. Самоконтроль имеет функцию регулирования, отвечающую за ориентацию на конечный результат, прогнозирование эталонов, выявление трудностей, а также анализ происходящего с возможностью дальнейших корректировок.

Следующая функция самоконтроля — развивающая, говорит о том, что навык, сформированный в одном учебном предмете, может быть успешно перенесен на абсолютно другие области или стать личностной характеристикой. Если перечисленные ранее функции выполняются в полном объеме, то смело можно говорить о том, что профессиональная подготовка учителя проходит на высоком уровне.

Профессия учителя требует постоянного развития и обучения (непрерывный процесс), ввиду чего самоконтроль является неотъемлемой частью, ориентированной не только на итоговый результат, но и на путь к нему, с помощью анализа проблем, неоднозначных вариантов, трудностей и причин их возникновения, постановки долгосрочных и краткосрочных целей и задач, повышения квалификации и переквалификации, прогнозирование и коррекция профессиональной деятельности.

#### *Заключение*

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о том, что работа, в первую очередь, над собой — самоконтроль (самокоррекция, рефлексия, прогнозирование и самооценка) обеспечивает высокий уровень профессиональной подготовки учителя.

Существует множество приемов, способствующих разрешению служебных конфликтов, например:

1. Разобраться в сложившейся ситуации, ответив на все возникшие вопросы:

Какое место в конфликте отведено на долю субъективных факторов, каковы причины недовольств обеих сторон?

Каким интересам и целям оппонента вы препятствуете?

Какие личностные барьеры (установки, темперамент, ценности, характер) нарушает конфликт?

Что стратегически важнее — последствия конфликта или причина столкновения?

2. Рассмотреть возможность первому пойти на примирение, возможно, признав свою вину, предложив найти компромисс.

3. Привлечь к решению конфликта независимое лицо, рассматривающее конфликт с деловой, а не эмоциональной стороны, которое будет вести себя беспристрастно и иметь авторитет.

Рекомендации по тому, как правильно реагировать на конфликтное поведение:

1. Ситуации, происходящие в жизни человека, могут быть абсолютно разные, в том числе и конфликтные. В данном контексте важно то, как Вы на них реагируете.

2. Внутренне отношение, граничащие с вашими принципами превыше всего.

3. Важно проявлять мудрость и смотреть на все ситуации широко и сверху, так как если реагировать на каждый агрессивный выпад кого-либо, в конечном итоге это будет «себе дороже».

4. Относится ко всему с пониманием, так как причин конфликтного поведения может быть множество. Вероятнее всего это связано с проблемами или невозможностью справиться с

какой-либо ситуацией, поэтому постарайтесь разобраться, при возможности помочь или просто пройти мимо.

5. Сохранение собственного достоинства и безмятежность, позволяет не верить на слово обидчикам. Если вы душевно здоровы, то вас сложно унижить или оскорбить «Здесь могут низко поступить, унижить нас они не могут!».

Главное — это знать себе цену и в нужном свете преподносить свои сильные стороны: «...и из лимона можно сделать лимонад».

6. Агрессия вызывает агрессию, поэтому необходимо выбирать более конструктивные формы поведения при конфликтах.

7. Доброжелательность помогает найти общий язык с собеседником.

8. Объективное признание своей вины, позволяет быстрее прийти к конструктивному диалогу.

9. Мстительность — качество характерное для слабого человека. Плохой человек для одного, может являться хорошим для другого.

Помимо этого, видится необходимым предоставить общие рекомендации по решению конфликтной ситуации:

1. Признать, что цели и методы взаимодействующих людей в рамках одного вопроса отличаются, в ходе чего происходят конфликтные столкновения. На практике осознание данных фактов может вызвать затруднение ввиду того, что зачастую бывает сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с коллегой. В таких случаях существует риск продолжительного пребывания в напряженном состоянии, люди пытаются адаптироваться и найти свою форму поведения и воздействия на другого, но общего диалога и выхода из сложившейся ситуации не происходит.

2. Начать переговоры. К этой стадии можно переходить лишь после того, как обеими сторонами был выявлен конфликт и принято решение о том, что без дополнительных усилий (действий) он не может быть решен, а также уточнен такой параметр как наличие или отсутствие посредника, одинаково устраивающего обе стороны.

3. Обговорить регламент ведения переговоров (время, место, сроки и др. нюансы совместной деятельности)

4. Обозначить перечень вопросов, необходимых для решения проблемы. Необходимо общаться на одном языке с оппонентом, совместно использовать одни и те же термины, таким образом будут вырабатываться совместные подходы к решению конфликта, определяться позиции сторон, выявляться точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Отыскать все возможные варианты решения конфликтной ситуации с учетом возможных затрат и последствий для каждой из сторон.

6. Прийти к общему решению проблемы, после взаимного обсуждения и рассмотрения всех вариантов. Желательно итоговый или поэтапный результат фиксировать в письменном виде (договор о сотрудничестве, коммюнике, резолюции, и т.п.).

7. Применить решение на практике. После принятия решения необходимо закрепить его практическими действиями, а не останавливаться на теории, так как такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Важно, чтобы причины первичного конфликта были устранены, иначе существует риск, связанный с усилением недовольств из-за невыполненных обещаний, а как правило, повторные переговоры проводить сложнее.

Важно уметь различать конфликтные ситуации от противоречий и различий во взглядах учителей, которые, наоборот, зачастую, положительно влияют на обучение и воспитание

подростающего поколения, так как дают детям возможность выбирать и рассматривать различные точки зрения, проявляя при этом самостоятельность.

Таким образом, разнообразие взглядов и подходов к обучению по непринципиальным вопросам позитивно влияет на развитие детей, как в интеллектуальном, так и в личностном плане.

Ключевой задачей администрации школы является создание бесконфликтной и комфортной обстановки для обучающихся, посредством профилактики конфликта. Современный менеджмент призывает директоров школ не добиваться единого мнения во всех аспектах и сферах обучения у педагогов, а наоборот сделать так, чтобы эти расхождения не переходили в конфликтную стадию.

В образовательных учреждениях необходимо создавать систему работы с кадрами с целью понижения конфликтности и повышения профессиональных качеств и умений педагогов.

В каждом образовательном учреждении должны быть система непрерывного образования педагогических кадров, в рамках которой создаются индивидуально-развивающие программы, помогающие учителям стимулировать их личностный и профессиональный рост. Данное обучение может носить следующий вид: семинар, лекция, конференция, теоретическое или практическое занятие, беседа, консультация по самоконтролю и выбору стратегии поведения при конфликтной ситуации.

#### Список литературы:

1. Ильясов Д. Ф., Кеспииков В. Н., Селиванова Е. А., Ильясова О. А. Психолого-педагогическое обеспечение профессиональной деятельности учителя. В 4-х ч. Ч. 2: Педагогические ситуации в школе. М: ВЛАДОС, 2012. 328 с.
2. Калиткина Е. В., Петрунькина Л. С. Особенности педагогических конфликтов // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы XI Междунар. науч. конф. (г. Казань, сентябрь 2018 г.). Казань, 2018. С. 24-27.
3. Николаева А. А., Караханян К. Г. Инновации в образовании: развитие, деятельность, мышление // Образование в современном мире: инновационные стратегии: сборник научных трудов. 2016. С. 39-48.
4. Титаренко С. А. Профилактика и снижение негативных последствий конфликтов в педагогическом коллективе дошкольного учебного заведения // Актуальные научные исследования в современном мире. 2016. №10-6 (18). С. 178-183.
5. Федорченко С. В. Предотвращение конфликтов в педагогическом коллективе как один из методов формирования благоприятного социально-психологического климата в вузе // Молодой ученый. 2016. №2 (29). С. 233-236.
6. Якушин А. С., Николаева А. А. Конфликты в педагогическом коллективе: действия руководителя образовательной организации // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. № 6. С. 328-332.

#### References:

1. Il'yasov, D. F., Kespikov, V. N., Selivanova, E. A., & Il'yasova, O. A. (2012). Psikhologo-pedagogicheskoe obespechenie professional'noi deyatel'nosti uchitelya. *In Pedagogicheskie situatsii v shkole*, Moscow. (in Russian).
2. Kalitkina, E. V., & Petrun'kina, L. S. (2018). Osobennosti pedagogicheskikh konfliktov. *In Aktual'nye voprosy sovremennoi pedagogiki: materialy XI Mezhdunar. nauch. konf. (g. Kazan', sentyabr' 2018 g.)*. Kazan', 24-27. (in Russian).

3. Nikolaeva, A. A., & Karakhanyan, K. G. (2016). Innovatsii v obrazovanii: razvitiye, deyatel'nost', myshlenie. In *Obrazovanie v sovremennom mire: innovatsionnye strategii: sbornik nauchnykh trudov*, 39-48. (in Russian).

4. Titarenko, S. A. (2016). Profilaktika i snizhenie negativnykh posledstviy konfliktov v pedagogicheskom kollektive doskol'nogo uchebnogo zavedeniya. In *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*, (10-6 (18)). 178-183. (in Russian).

5. Fedorchenko, S. V. (2016). Predotvrashchenie konfliktov v pedagogicheskom kollektive kak odin iz metodov formirovaniya blagopriyatnogo sotsial'no-psikhologicheskogo klimata v vuze. *Molodoi uchenyi*, (2 (29)). 233-236. (in Russian).

6. Yakushin, A. S., & Nikolaev A. A. (2018). Conflicts in the teaching staff: actions of the head of the educational organization. *Bulletin of science and practice*, 4(6). 328-332. (in Russian).

Работа поступила  
в редакцию 18.06.2020 г.

Принята к публикации  
22.06.2020 г.

---

Ссылка для цитирования:

Токарева А. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. №7. С. 380-392. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/56/48>

Cite as (APA):

Tokareva, A. (2020). Conflict Management in the Teaching Staff. *Bulletin of Science and Practice*, 6(7), 380-392. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/56/48>