

І.М. Гузенко,  
В.М. Кожевников, підполковник, кандидат  
історичних наук, доцент  
Академії сухопутних військ імені гетьмана  
Петра Сагайдачного

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

*У статті розглядається сутність та значення конфлікту у педагогічному колективі, способи реагування педагогічних працівників на конфліктну ситуацію. Досліджено причини та чинники виникнення конфліктів у педагогічному колективі. Запропоновано шляхи їх попередження та розв'язання у сучасній вищій школі, розроблено програму щодо попередження та розв'язання конфліктів у педагогічні колективі.*

*Ключові слова: конфлікт, педагогічний колектив, науково-педагогічні працівники, керівник, фактори, конфліктні ситуації, зіткнення, способи реагування, шляхи попередження та розв'язання.*

**Постановка проблеми та її актуальність.** Педагогічний процес – це вид людської діяльності, без якого неможлива спадкоємність поколінь, а отже, існування та розвиток суспільства. Діяльність педагогічних працівників є особливою і специфічною, оскільки педагог – це особистість, яка є вихователем, порадиником і наставником, взірцем для своїх вихованців. Але водночас – він учасник трудової діяльності, член педагогічного колективу [1, с. 24]. Взаємостосунки в педагогічних колективах завжди мають дві сторони – це взаєморозуміння, партнерство або виникнення ситуації, що може ускладнювати ділові взаємозв'язки між людьми в процесі діяльності та обернутися на конфлікт. Особистісні якості педагога часто ускладнюють ділові взаємозв'язки та взаємостосунки між колегами по роботі і в процесі діяльності можуть призводити до виникнення конфліктних ситуацій [2, с. 12]. Якщо в колективі стосунки між людьми створюють атмосферу згуртованості та доброзичливості, то вони є корисними і сприятливими для всього педагогічного процесу. Взаємовідносини недоброзичливі, що створюють постійну напругу, конфлікти та сутички, спонукають викладача приділяти більше уваги не навчально-виховній роботі, а регулюванню своїх взаємостосунків з іншими людьми.

**Стан дослідження проблеми.** Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н. Грішина, О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратов, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелева та інші. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньо-особистісних конфліктів зроблено в роботах Л. Бурлачука, Н. Максимової, Л. Орбан-Лембрик. Зв'язок внутрішньо-особистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І. Ващенко, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Г. Ложкіна, Н. Пов'якель. Питання, пов'язані з вирішенням корпоративних конфліктів, частково висвітлювали такі вітчизняні вчені-правознавці: Г. Аболонін, С. Алексеєв, В. Грибанов, Н. Кузнецова, О. Курбатов, С. Могилевський, А. Пилипенко,

В. Попов, Ю. Тихомиров, О. Янкова, а також науковці в галузі конфліктології: Г. Ложкін, Н. Пов'якель, М. Цюрупа та інші. Однак зазначимо, що існує небагато праць, де б висвітлювався чітко збалансований і комплексний підхід до вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі, особливо через їх різноманітність та непередбачуваність. Для більшості як науково-педагогічних працівників так і керівників мрія про гармонійну атмосферу в трудовому колективі так і залишається мрією, а вирішення конфліктних ситуацій часто залишається на рівні скарг і взаємних звинувачень. Проблема, знаходячись в площині компетенції керівника, вимагає взяти відповідальність за продуктивну атмосферу в педколективі на себе – адже згідно службового становища він має бути зацікавлений в попередженні та оперативному розв'язанні деструктивних конфліктів.

**Метою статті** є вивчення особливостей конфліктів у науково-педагогічному колективі. У зв'язку з цим визначено причини та форми прояву конфліктів, способів реагування на конфліктну ситуацію педагогічними працівниками.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів [3, с. 12]. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А. Анцупов і А. Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації і міжособистісної взаємодії [4, с. 81].

Попередження та розв'язання конфліктів належать до головних завдань управлінської діяльності щодо регулювання соціальних протиріч. Здійснюється воно на наукових засадах з урахуванням практичного досвіду. Попередження конфліктів – організація життєдіяльності суспільства, соціальної спільноти, яка мінімізує вірогідність протиріч між його суб'єктами [5, с. 120]. Зрозуміло, що набагато легше попередити конфлікт, ніж його розв'язати, тому профілактика конфлікту є не менш важливою, ніж уміння його конструктивно вирішувати. Діяльність із профілактики конфлікту охоплює такі головні напрями, як створення необхідних умов для мінімізації їх кількості та розв'язання неконфліктними засобами; оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організацій;

ліквідація соціально-психологічних причин конфліктів; блокування особистісних чинників виникнення конфліктів [3, с. 212]. Однак часто попереджувальні заходи бувають запізненими або недостатньо ефективними, а інколи можуть навіть посилити дію чинників, що спричинили конфліктну ситуацію. За таких умов необхідно зробити все для його швидкого розв'язання, маючи на увазі, що це можливо за спільних зусиль його учасників, спрямованих на припинення протидій та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Найпоширенішими засобами вирішення конфлікту є: усунення причин конфлікту, подолання образу «ворога», що склався у конфлікуючих сторін; зміна вимог однієї зі сторін, коли опонент іде на певні поступки. Інколи обидві сторони погоджуються на компроміс у зв'язку з виснаженням ресурсів, втручанням третьої сторони; боротьба, яка передбачає перемогу однієї зі сторін; консенсус, який є згодою значної більшості учасників конфлікту щодо його головних питань. Консенсус може бути основним (відображує ступінь єдності цілей та цінностей), процедурним (встановлює правила дій), на рівні відношення до політики, влади, керівництва. Часто конфлікуючі сторони різко обмежують можливості вирішення конфлікту шляхом консенсусу. Вирішення конфлікту є однією з форм подолання конфліктної ситуації. З-поміж інших часто використовуються урегулювання конфлікту відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона; затухання конфлікту – тимчасове припинення протидії при збереженні напруги та протиріччя, за якого конфлікт набуває прихованої форми; відбувається внаслідок втрати мотиву до боротьби, зниження значущості цілей, переорієнтації мотивації конфліктантів, виснаження ресурсів; переростання в інший конфлікт настає, коли у стосунках сторін виникає нове, більш значуще протиріччя; усунення конфлікту полягає у ліквідації його структурних елементів за допомогою припинення на тривалий час взаємодії опонентів, усунення об'єкта конфлікту, подолання дефіциту об'єкта конфлікту, вилучення з конфліктної ситуації одного з конфліктантів. На практиці все це виявляється як перемога однієї зі сторін, відмова їх від посягань на об'єкт, що спричинив конфлікт чи згода на спільне його використання. Інколи вдаються до компенсації опоненту за оволодіння об'єктом. Успішність розв'язання конфлікту залежить від пошуку спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивного обговорення проблеми, вибору оптимальної стратегії розв'язання конфлікту, а також організаційних, історичних, правових, психологічних, культурних чинників. Безпосереднє розв'язання конфлікту передбачає аналіз і оцінку ситуації, вибір засобу, формування плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності. Соціологія конфлікту передбачає певні стратегії виходу із конфлікту як головну лінію поведінки опонента на його завершальному етапі [6, с. 42].

Враховуючи актуальність проблеми дослідження конфліктів в педагогічному колективі, нами висунуті наступні *гіпотези*: 1. Особистісні якості педагогів взаємопов'язані з вибором поведінки в конфлікті.

2. Обирання шляхів попередження та розв'язання конфліктів залежить від особистісних характеристик та значущості міжособистісних стосунків.

Для дослідження було використано наступні *методи та методики*: метод спостереження; метод бесіди; анкета «Оцінка конфліктної ситуації у колективі»; методика «Методика визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію» (К. Томас); «Тест на оцінку рівня конфліктності особистості»; тест «Діагностика рівня суб'єктивного контролю психічної стабільності» (Дж. Роттера, адаптація Е. Ф. Бажина, С. А. Голинкіної, А. М. Еткінда); методика «Діагностика міжособистісних стосунків» (Т. Лірі)

У дослідженні брали участь 28 педагогічних працівників кафедри морально-психологічного забезпечення діяльності військ Академії сухопутних військ, з них 7 чоловіків та 21 жінка. Вік респондентів від 35 до 65 років, педагогічний стаж – від 8 до 40 років.

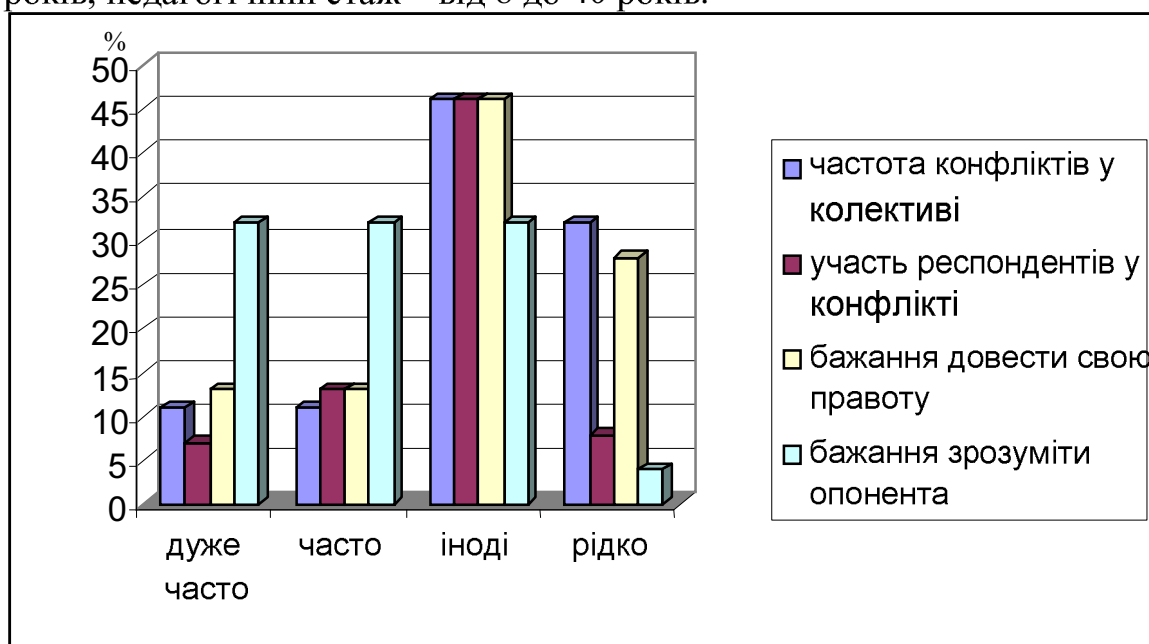


Рис. 1. – Аналіз даних за анкету «Оцінка конфліктної ситуації у колективі», %

Для аналізу конфліктів у педагогічному колективі на першому етапі дослідження проведено анкетування педпрацівників на предмет виявлення конфліктів у колективі. З'ясовано, що загалом серед педпрацівників відзначалася незначна схильність до конфліктності (рис. 1).

Враховуючи те, що у досліджуваному колективі можуть виникати конфлікти, було проведено діагностику на виявлення способу реагування респондентами на конфлікт.

За результатами дослідження показано, що серед респондентів поширеними способами реагування на конфлікт були: компроміс – у 39 % і уникнення – у 29 % від загального числа досліджуваних; 14 % респондентів як спосіб рагування на конфлікт обирали суперництво, 11 % – співпрацю і 7 % – пристосування. (рис. 2). У молодих педпрацівників більш вираженими були суперництво та компроміс, а для старших – більш характерні компроміс, співпраця та уникнення.

Як відомо, різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основні типи поведінки: кооперативне і конкурентне. У випадку досліджуваного колективу для молодих працівників більш вираженим є конкуренція, а для старших – кооперування.

Однак, компроміс – це прагнення врегулювати розбіжності шляхом двосторонніх поступок.

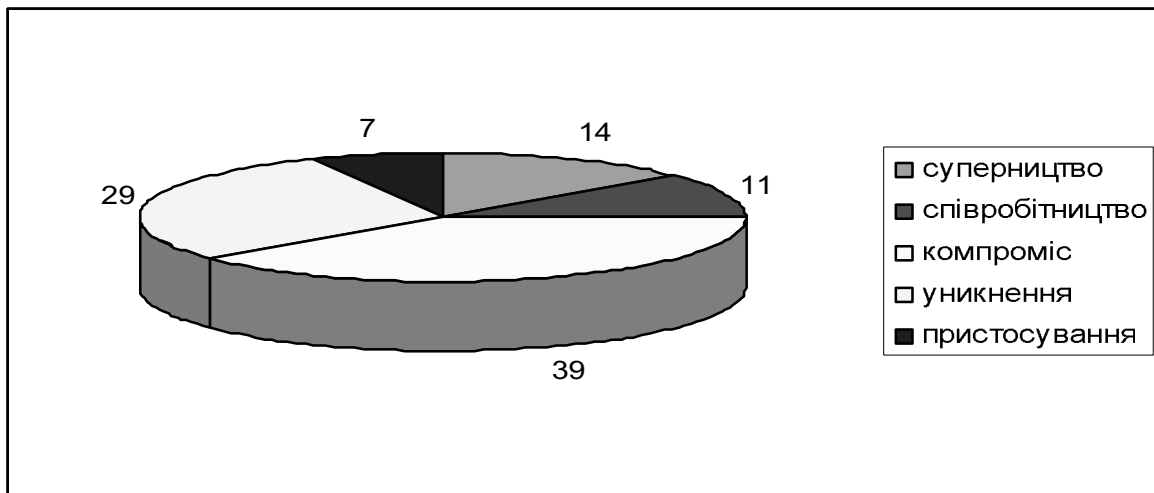


Рис. 2. – Реагування респондентів на конфлікт у педколективі, %

Тобто інтереси обох сторін повністю не розкриваються, але ця стратегія веде до зменшення недобррозичливості, дозволяє відносно швидко вирішити конфлікт. На спосіб реагування в конфлікті можуть впливати особистісні якості респондентів. Проведене дослідження дозволило виявити, що у різних сферах діяльності особистості в досліджуваному колективі 61 % інтерналів і 39 % екстерналів (рис. 3). Локус контролю є особистісною характеристикою, що відображає схильність індивіда атрибутувати відповідальність за успіхи та невдачі своєї активності або зовнішнім обставинам, умовам і силам, або самому собі, своїм зусиллям чи своїм недопрацюванням і розглядати їх в якості власних досягнень або результатів власних прорахунків, або ж просто відсутністю відповідних здібностей.

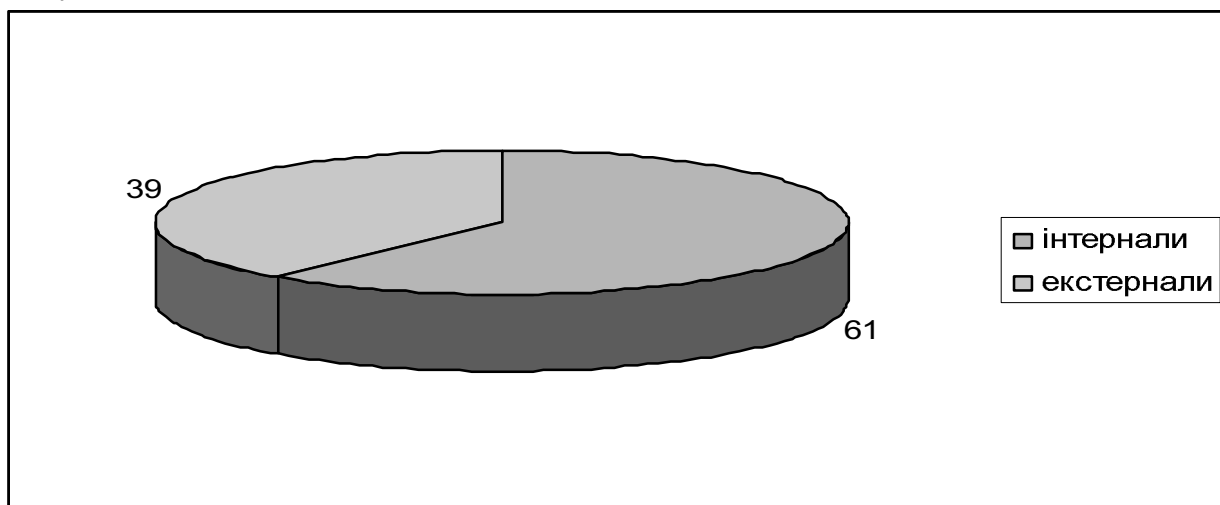


Рис. 3. – Розподіл респондентів за локусом контролю, %

У людей із внутрішнім локусом контролю домінує мотив досягнення успіху. Інтернальність у сфері досягнень виявлено у 21 % чоловіків та у 39 % жінок. Такі люди вважають, що в своєму житті вони всього досягають самі і здатні з успіхом йти до наміченої мети.

У переважній більшості інтернальність виявлялася у сфері успіху, невдач, міжособистісних стосунків і виробничих стосунків, що відображалось на загальній інтернальності. Такі особистості схильні до самоаналізу, організовані, незалежні, комунікабельні. Разом з тим екстернали не схильні брати на себе відповідальність за свої стосунки з оточуючими і, відповідно, не можуть викликати пошану і симпатію в інших. Вони здатні перекласти відповідальність за власні досягнення чи невдачі, налагодження стосунків по роботі чи міжособистісні стосунки на інших або зовнішні обставини і знімати відповідальність з себе, що може ставати причиною конфлікту і перешкоджати можливості його регулювання. Власне це й може прогнозувати конфліктність, тому необхідно було проаналізувати схильність респондентів до конфліктності (рис. 4). Аналіз результатів показав, що у 11 % працівників педагогічного колективу кафедри спостерігається високий рівень конфліктності. Для респондентів з високим рівнем конфліктності – конфлікт є повсякденним явищем. Їхня схильність до критики, нав'язування власної думки, навіть якщо не мають рації часто призводить до спалахування конфлікту. Вони нестримані та грубі, чим відштовхують від себе колег по роботі. У 78 % представників кафедри середній рівень конфліктності, 11 % членів колективу мають низький рівень конфліктності.

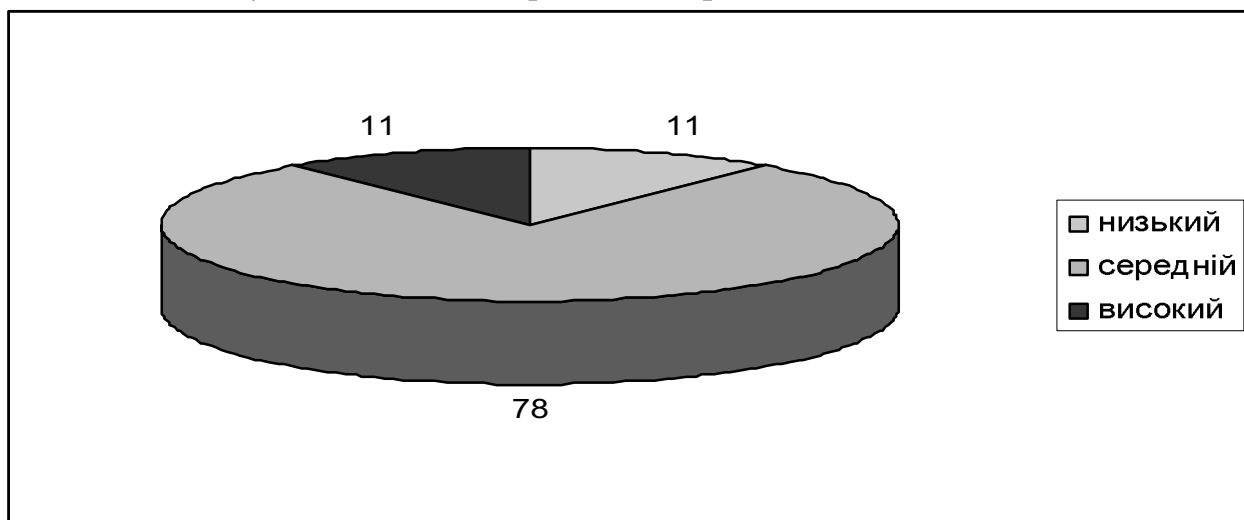


Рис. 4. – Рівні конфліктності педагогічних працівників, %

Особи із середнім рівнем конфліктності вдаються до конфліктів рідко, коли немає іншого виходу і засоби вичерпані. Вони наполегливо обстоюватимуть свою думку, при цьому не виходячи за рамки коректності, не допускаючи образ.

Особистості з низьким рівнем конфліктності старатимуться уникати конфліктів або будуть їх згладжувати. Вони приємні для оточення, а вступаючи в суперечку, враховують чи це не відбиватиметься на їхньому службовому положенні або приятельських взаємостосунках з колегами по

роботі. Така позиція може іноді бути непривабливою, оскільки це може призводити до втрати повагу з боку інших людей.

При характеристиці поведінки особистості в конфлікті та виборі нею стратегії регулювання стосунків, варто було враховувати можливі типи міжособистісних стосунків у колективі. На основі самооцінок типів міжособистісних стосунків за тестом Т. Лірі у 18 % респондентів виражені риси домінування, тоді як для 82 % – риси підпорядкування. Разом з тим для 89 % досліджуваних характерними є дотримання дружніх стосунків, а 11 % – схильність до ворожості. Ці дані складають загальну характеристику про людину у процесах міжособистісного сприйняття. Тобто переважаюча більшість здатна формувати сприятливі конструктивні взаємини з партнерами по роботі. Серед типів міжособистісної взаємодії виявлені такі типи як: товариський (36 % респондентів), підпорядковуваний (22 % респондентів), залежний (18 % респондентів), тоді як авторитарний егоїстичний та агресивний тип відношення відзначалися в окремих випадках, хоча саме вони й могли провокувати конфлікт. За проведеним кореляційним аналізом можна відзначити, що суперництво позитивно корелювало з конфліктністю ( $r= 0,508$ ), домінуванням ( $r= 0,65$ ), ворожістю ( $r= 0,444$ ), водночас від'ємно корелювало з підпорядкуванням ( $r= -0,547$ ) при  $p<0,01$ . Підпорядкування позитивно корелювало з уникненням ( $r= 0,43$ ) і обернено корелювало з домінуванням ( $r=-0,783$ ). Конфліктність позитивно корелювала з ворожістю ( $r= 0,717$ ) і суперництвом ( $r= 0,508$ ). Товарищкість від'ємно корелювала з домінуванням ( $r= -0,818$ ) та ворожістю ( $r=-0,739$ ).

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного дослідження можна відзначити, що в колективі педагогів, як у будь якому іншому, можуть виникати конфліктні ситуації. Для тих педагогів, які володіють здатністю контролювати ситуації, менше виявлялася схильність щодо конфліктності, а як способи реагування на конфлікт – переважав компроміс або уникнення від конфлікту. Для осіб з екстернальним локусом контролю та високим рівнем конфліктності способом реагування у конфлікті було суперництво, а типами міжособистісних стосунків були авторитарний, егоїстичний або агресивний.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Андріади І.П.* Основи педагогического мастерства. Учебное пособие для студентов сред. пед. учеб. заведений / И.П. Андріади. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 160 с.
2. *Банькина С.В.* Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития / С.В. Банькина// Современная конфликтология в контексте культуры мира. – Москва, 2001. – С. 373–394.
3. Конфліктологія: Навчальний посібник-практикум. / За ред. М.П. Гетьманчука, П.П. Ткачука. – Львів: ЛІСВ, 2007. – 307 с.
4. *Анцупов А.Я.* Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А.Я. Анцупов. – М.: Гуман. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 208 с.

5. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: [навч. посіб.]. – К.: ЦНЛ, 2005. – 456 с.

6. Вишневський О.І. Теоретичні основи педагогіки: [курс лекцій] / О.І. Вишневський, О.М. Кобрій, М.М. Чепіль / За ред. О.М. Вишневського. – Дрогобич: Відродження, 2001. – 268 с.

И.М. Гузенко,  
В.М. Кожевников, подполковник, кандидат  
исторических наук, доцент  
Академия сухопутных войск имени гетмана  
Петра Сагайдачного

## **ОСОБЕННОСТИ РЕАГИРОВАНИЯ НА КОНФЛИКТ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

*В статье рассматривается сущность и значение конфликта в педагогическом коллективе, способы реагирования педагогических работников на конфликтную ситуацию. Исследованы причины и факторы возникновения конфликтов в педагогическом коллективе. Предложены пути их предупреждения и решения в современной высшей школе, разработана программа по предупреждению и разрешению конфликтов в педагогическом коллективе.*

*Ключевые слова: конфликт, педагогический коллектив, научно-педагогические работники, руководитель, факторы, конфликтные ситуации, столкновения, способы реагирования, пути предупреждения и решения.*

I. Guzenko,  
V. Kozhevnikov, Candidate of History,  
Associate Professor  
Army Academy named after hetman  
Sahaidachny

## **FEATURES RESPONSE CONFLICT IN THE TEACHING STAFF**

*This article discusses the nature and significance of the conflict in sensible team, teaching staff how to respond to the conflict situation. The causes and factors of conflict in the teaching staff. Proposed ways to prevent and solutions in contemporary higher education, has developed a program for the prevention and resolution of conflicts in the pedagogical team.*

*Keywords : conflict, pedagogical staff, scientific - teaching staff, the head of the factors, conflicts, clashes, how to respond, and ways to prevent solutions .*