

## ПЕДАГОГІЧНА ПСИХОЛОГІЯ ТА ПСИХОЛОГІЯ РОЗВИТКУ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ

УДК 371.12

**Н.П. ВОЛКОВА,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри педагогіки та психології  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*

### ПРОФІЛАКТИКА ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

У статті розглянуто проблему конфліктів у педагогічному колективі; акцентовано увагу на виокремлених науковцями умовах запобігання конфліктам у шкільному колективі. Автор доходить висновку, що профілактикою конфліктів є створення об'єктивних, об'єктивно-суб'єктивних, функціонально-організаційних, ситуативно-управлінських, організаційно-управлінських умов, що перешкоджають виникненню передконфліктних ситуацій.

*Ключові слова: конфлікт, профілактика, запобігання конфліктам, педагогічний колектив.*

**Актуальність проблеми.** Проблема взаємодії учасників педагогічного процесу набуває все більшого значення для сучасної школи. Породжена вона динамічним розвитком суспільства, зміною соціальних орієнтирів, що поглиблює проблему поколінь, ускладнює стосунки вчителів та учнів, учителів між собою та з адміністрацією.

Порівняно з іншими соціальними інститутами система загальної середньої освіти відрізняється різноманітністю функціональних, рольових, міжособистісних, міжгрупових взаємозв'язків. Вони складні, неоднозначні, тісно переплетені, іноді заплутані, оскільки охоплюють педагогічну, соціальну, психологічну, економічну, юридичну та багато інших сфер життєдіяльності. За такої різноманітності стосунків стає неминучим зіткнення думок, інтересів, настанов, потреб людей. Ці зіткнення виявляються в конфліктах, які часто мають деструктивні наслідки. Реальним варіантом уникнення психічних травм, негативного емоційно-психічного напруження є прогнозування і профілактика конфліктних ситуацій.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Аналіз психолого-педагогічної літератури з питань конфліктів у педагогічних системах дозволяє відзначити, що дослідники акцентують увагу на всебічному аналізі конфліктів, їх запобіганні і розв'язанні в учнівському середовищі (А. Анцупов, Г. Балл, С. Гиренко, В. Журавльов, О. Ковальов, Я. Коломинський, М. Рибаківа, Є. Хаустова, Є. Шумилін та ін.); з'ясуванні сутності конфліктів, їх причин у педагогічних колективах – як між учителями, так і між директором навчального закладу і його підлеглими (О. Белкін, В. Жаворонков, І. Зіміна, Г. Карпова, А. Лукашенко, Т. Чистякова та ін.); визначенні педагогічних умов профілактики і подолання конфліктних ситуацій у системі «вчитель–учні» (О. Белкін, О. Гуменюк, Ю. Костюшко, Ю. Черненко та ін.); розробці основ педагогічного управління організаційними конфліктами (Є. Тонков) та ін.

Проте незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених феномену «педагогічний конфлікт», питання прогнозування й запобігання конфліктам у шкільному педагогічному колективі залишається недостатньо вивченим.

**Мета статті** – здійснити аналіз підходів науковців до визначення умов діяльності та взаємодії людей, які б мінімізували ймовірність виникнення конфліктів у колективі, зокрема педагогічному, запобігаючи їх виникненню.

**Виклад основного матеріалу.** Передбачення можливих варіантів розвитку подій створює умови для результативного управління ними. Вважаємо, що управління конфліктами (зіткнення протилежно-спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів або груп людей, пов'язане з гострими емоційними переживаннями [5, с. 11]) більш ефективно, якщо воно здійснюється на ранніх етапах виникнення протиріч. Чим раніше виявлена проблемна ситуація взаємодії, тим менші зусилля необхідно докласти для того, щоб вирішити її конструктивно. Завчасне виявлення соціальних, виробничих протиріч, розвиток яких може призвести до конфліктів, забезпечується прогнозуванням, яке являє собою *обґрунтоване припущення про їх можливе майбутнє чи розвиток*.

Упевнені, що важливим засобом управління конфліктами є їх профілактика, яка полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії (членів колективу), що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність їх виникнення.

У конфліктологічних джерелах під *запобіганням конфліктам (або їх профілактикою)* розуміється організація взаємодії та існування людей, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Мета профілактики (запобігання) – створення таких умов діяльності та взаємодії людей, які б мінімізували ймовірність виникнення чи деструктивного розвитку суперечностей між ними [3].

Аналіз літературних джерел (А. Анцупов, Г. Ложкін, Н. Повякель, А. Тимохіна, А. Шипілов та ін.) свідчить про те, що проблема профілактики конфліктів в останні роки набуває особливої актуальності і практичної значущості, що зумовлено, передусім, трудоємкістю безпосереднього розв'язання вже розгорнутих конфліктів. *Запобігти конфліктам значно легше, ніж конструктивно розв'язати їх*. Профілактика потребує менших витрат сил, засобів, часу і запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, які має будь-який конструктивно розв'язаний конфлікт [2].

Зазначимо, що діяльність із запобігання конфліктам можуть здійснювати самі члени колективу, його керівники. Як стверджують А. Анцупов та А. Шипілов, вона може бути здійснення за такими напрямками. По-перше, зазначимо, що створення об'єктивних умов, що перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій у колективі, організації, очевидно, є неможливим. Проте створити об'єктивні умови для мінімізації їхньої кількості і вирішення неконфліктними способами не тільки можливо, але й необхідно. По-друге, доцільною є оптимізація організаційно-управлінських умов створення і функціонування колективу. Не менш важливими напрямками є усунення соціально-психологічних причин конфліктів; блокування особистісних причин виникнення конфліктів. Зазначимо, що профілактика має вестися одночасно за всіма напрямками.

Науковці (Л. Албастова, В. Козлов, М. Рібакова та ін.) по-різному визначають умови, що сприяють запобігання деструктивним міжособистісним конфліктам.

Так, до об'єктивних умов дослідники відносять:

– *чітке формулювання вимог*. Зазначене сприяє запобігання дисфункціональним конфліктам, тому що здійснюється роз'яснення вимог до результатів діяльності кожної конкретної людини і групи в цілому, реалізується наявність ясно й однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання завдань;

– *дотримання принципу єдиноначальності*. За такого підходу кожний знає, чиї розпорядження він має виконувати. Якщо в учасників спільної діяльності є розбіжності з будь-якого питання, пов'язаного з вирішенням навчального чи виробничого завдання, вони можуть звернутися до «третього судді» – їхнього спільного керівника;

– *установлення загальних цілей, цінностей*. Цьому сприяє інформованість усіх членів організації про її стратегію, перспективи, стан справ у різних підрозділах. Наявність спільних цілей і цінностей дозволяє людям зрозуміти, як слід поводитися в конфліктних ситуаціях, щоб перетворити їх у функціональні;

– *створення сприятливих умов для життєдіяльності членів колективу*. Нешанований у колективі вчитель більш конфліктний за інших рівних умов порівняно з тим, у якого цих проблем немає;

– *справедливий і прозорий розподіл матеріальних благ (заохочень) у колективі.* Якщо дефіцитні матеріальні блага розподілити між вчителями, по-перше, справедливо, по-друге, прозоро, то кількість і гострота конфліктів, пов'язаних з розподілом матеріальних благ помітно скоротиться;

– *розробка правових та інших нормативних процедур розв'язання типових перед-конфліктних ситуацій.* Такими ситуаціями, зокрема, є приниження викладачем особистої гідності колеги (учня); визначення розмірів навчального навантаження і заробітної плати; призначення на вакантну посаду за наявності декількох претендентів; переведення педагога на нову посаду; звільнення педагога тощо. Наявність відповідних процедур дозволить вчителю відстоювати свої інтереси, не вступаючи у конфлікт з опонентом.

До об'єктивно-суб'єктивних умов запобігання конфліктам відносять організаційно-управлінські фактори, пов'язані з оптимізацією структури колективу, з одного боку, як організації, з іншого – як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу завданням, що стоять перед ними, забезпечує мінімізацію протиріч, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує імовірність виникнення конфліктів між працівниками.

Щодо особистісних причин запобігання конфліктам, то основними завданнями профілактичної роботи з їх блокування є [6]:

- оволодіння психологічними прийомами та навичками безконфліктного спілкування;
- оволодіння навичками саморегуляції у складних, конфліктних ситуаціях;
- оволодіння знаннями, вміннями та навичками розуміння конфліктогенів (слів, дій або їх відсутності, поведінкових актів чи поведінки в цілому, які можуть привести до конфлікту) спілкування та усвідомлення власних конфліктогенів;
- оволодіння вміннями перетворення та неескалювання конфліктогенів спілкування;
- позбавлення особистісної конфліктності та конфліктних форм і стереотипів поведінки;

- навчання правильної (адекватної, конструктивної) поведінки у складній, суперечливій, передконфліктній або конфліктній ситуації;

- оволодіння знаннями та вміннями запобігання деструктивним наслідкам конфліктів.

Одним із важливих способів запобігання конфліктам є врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей, що нерідко страждають різними комплексами, незадоволені своїм становищем, статусом чи роллю, дратівливі і незадоволені, напружені і агресивні, яким потрібне постійне задоволення хворобливого себелюбства та зняття внутрішнього напруження.

Вагомою складовою роботи із профілактики конфліктів є *безконфліктне спілкування*. Результати соціологічних досліджень свідчать про те, що переважна кількість конфліктів є наслідком нетактовної поведінки учасників педагогічного процесу. При цьому 54% педагогів вважають, що розв'язання проблем залежить від особистої та професійної культури кожного [5, с. 32].

Важливим є врахування функціонально-організаційних умов, пов'язаних з *оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і працівниками*. Це сприяє запобігання конфліктам між співробітниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, зрештою породжують протиріччя міжособистісні.

*Відповідність працівника максимальним вимогам, що може пред'явити до нього займана посада*, складає індивідуально-функціональні умови запобігання конфліктам. Призначення співробітника на посаду, якій він не повною мірою відповідає за своїми професійними, моральними та іншими якостями, створює передумови для виникнення конфліктів між цим працівником і його керівником, колегами. Тому, призначаючи на посаду компетентних вчителів, ми тим самим запобігаємо виникненню багатьох міжособистісних конфліктів.

*Ситуативно-управлінські умови* запобігання конфліктам у колективі учителів пов'язані насамперед із прийняттям оптимальних педагогічних рішень і грамотною оцінкою результатів діяльності інших працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні рішення провокують виникнення конфліктів у керівника з тими, хто буде їх виконувати і бачить їхню непродуманість. Необґрунтована негативна оцінка результатів діяльності також сприяє виникненню передконфліктної ситуації між тим, хто оцінює, і оцінюваним [3, с. 244].

Соціально-психологічний зміст конфлікту багато в чому визначає його виникнення і розвиток. Тому соціально-психологічні умови профілактики конфліктів становлять для нас великий інтерес. По-перше, вони більш легко піддаються управлінським впливам порівняно з об'єктивними й організаційно-управлінськими передумовами. По-друге, вони впливають на конфлікт, і тому їхня зміна викликає істотні зміни в процесі розвитку соціально-го протиріччя.

Соціальна взаємодія має несуперечливий характер, якщо вона збалансована. Розглянемо п'ять основних балансів, свідоме чи несвідоме порушення яких може призвести до конфліктів.

Одним із них є *підтримка в ході взаємодії балансу ролей*. Кожен із партнерів може грати стосовно іншого роль старшого, рівного чи молодшого за своїм психологічним статусом. Психологічно найбільш комфортною роллю нерідко є роль старшого. Проте ця роль потенційно найбільш конфліктна, оскільки саме вона найчастіше не влаштовує партнера. Тому, взаємодіючи з колегами, вчитель має уникати значного психологічного домінування над партнерами. Найбільш сприятливим для запобігання рольовому конфлікту є взаємодія з оточуючими на рівних.

Запобіганню конфліктам сприяє *підтримка при взаємодії людей балансу взаємозалежності в рішеннях і діях*. Надто велика залежність людини від партнера обмежує її волю і може спровокувати конфлікт. У ході спілкування необхідно відчувати залежність від нас партнера і підтримувати комфортний баланс взаємозалежності.

У процесі спільної діяльності люди роблять один одному особисті послуги. Аналіз конфліктів між людьми показує, що ми усвідомлено або підсвідомо фіксуємо послуги, що зробили ми, і ті, які зробили нам. *Порушення балансу взаємних послуг у взаємодії* діади призводить до виникнення конфліктів.

Крім балансу взаємних послуг, люди, взаємодіючи один з одним, прагнуть підтримати баланс збитку. Завдання збитку порушує збалансованість міжособистісної взаємодії і може стати основою конфлікту.

П'ятий баланс, збереження якого сприяє профілактиці конфліктів, – *збалансованість самооцінки і зовнішньої оцінки*. У процесі соціальної взаємодії люди постійно оцінюють один одного. Найбільш інтенсивно процес самооцінки йде в діаді «керівник–підлеглий». Аналіз міжособистісних конфліктів показав, що, оцінюючи себе і результати своєї діяльності, людина як основу оцінки частіше обирає те, що їй вдалося зробити в результаті роботи.

Говорячи про профілактику конфліктів, необхідно відзначити, що ефективний засіб запобігання конфліктам полягає не стільки в прямому впливі на передконфліктні ситуації, що виникають, скільки в створенні умов, що перешкоджають їх виникненню. Різний підхід працівників до самооцінки і взаємної оцінки індивідуальних результатів діяльності один одного – одна з типових безпосередніх причин конфліктів між ними. *Компетентна, об'єктивна, різнобічна оцінка результатів діяльності підлеглих і керівників* є найважливішою умовою запобігання міжособистісним конфліктам.

У процесі вирішення професійних завдань керівник усвідомлено чи неусвідомлено оцінює співробітників, з якими йому доводиться взаємодіяти. Від глибини цих оцінок, їх відповідності реальному стану справ залежать як успішність діяльності керівника будь-якого рангу, так і характер його відносин з підлеглими.

Оцінка результатів діяльності буде більш правильною і менш конфліктною, якщо в її основі лежить визначення того, що не зроблено порівняно з поставленими цілями.

Типова помилка керівника (учителя) при оцінці результатів діяльності полягає в тому, що як основа оцінки, часто береться те, що не зроблено, порівняно з кращими співробітниками, цілями діяльності. Такий підхід нерідко призводить до конфліктів.

Одна з розповсюджених помилок, якої припускаються учителі і яка призводить до конфліктів, є оцінка діяльності не за головними, а за другорядними результатами.

Те, що оцінка результатів діяльності часом буде поверховою, має свої причини. По-перше, оцінка діяльності за проміжними, другорядними і явними результатами звичайно потребує менших витрат часу. Тут важливо врахувати, що керівникам бракує часу, і тому вони об'єктивно змушені оцінювати результати діяльності швидко (перевірка якості документації). По-друге, оцінка діяльності за явними проміжними результатами може бути ви-

ражена кількісно. По-третє, для того, щоб оцінювати діяльність за її кінцевими і головними результатами, необхідно глибоко і всебічно знати цю діяльність. Тому учитель буде оцінювати тільки те, що він знає, що він у стані оцінити на основі своїх знань; він може пропустити головне в оцінці, тобто оцінити поверхово, спровокувавши тим самим конфлікт.

Таким чином, оцінка якості діяльності за проміжними, другорядними результатами негативно впливає не тільки на діяльність, але й на відносини між працівниками.

Будь-яка оцінка результатів діяльності суб'єктивна. В інтересах підвищення об'єктивності, глибини і всебічності оцінки результатів діяльності учителів доцільним вважаємо урахування таких рекомендацій:

1. Оцінка має бути компетентною. У протилежному випадку вона тільки вводить в оману і оцінюваних, і керівника, призводячи до конфліктів.

2. В основу має бути покладена оцінка кінцевих і головних результатів діяльності.

3. Дуже важливо у кожній конкретній ситуації правильно визначити, з чим порівнювати існуючий стан справ. Завжди необхідно оцінювати те, що зроблено порівняно з цілями, нормами і станом справ в організації.

4. Безпосередньо впливають на оцінку моральні якості того, хто оцінює, ступінь його зацікавленості в об'єктивності оцінки і залежності від тих, кого він оцінює. Чим вища моральність, зацікавленість у реальній оцінці і менша залежність того, хто оцінює, від оцінки, тим менша імовірність конфліктів між тим, хто оцінює, й оцінюваними працівниками.

5. Основні критерії оцінки результатів діяльності мають бути сформульовані для кожної категорії працівників так, щоб їх можна було легко зрозуміти і запам'ятати.

6. Повідомляючи оцінюваному результати оцінки, необхідно об'єктивно дати загальну характеристику результатів його діяльності, показати не тільки недоліки його діяльності, але й досягнення; розкрити причини промахів; чітко сформулювати нові цілі й завдання.

Таким чином, у результаті різних оцінок одних і тих самих підсумків діяльності, оскільки кожний з тих, хто оцінює, по-своєму правий, виникають конфлікти. Запобігти таким конфліктам можна, оцінюючи з урахуванням вищезазначених рекомендацій максимально глибоко, об'єктивно і всебічно [1, с. 214].

Тобто компетентна оцінка результатів діяльності – найважливіша умова запобігання конфліктам, особливо між керівником і підлеглим. Для профілактики міжособистісних конфліктів необхідно оцінювати те, що вдалося зробити, а потім те, що не вдалося; той, хто оцінює, має сам добре знати цю діяльність; оцінку давати, власне кажучи, справі; виявляти й повідомляти оцінюваним працівникам причини недоліків; чітко формулювати нові цілі й завдання.

**Висновки.** Таким чином, прогнозування виникнення конфліктів є головною передумовою ефективної діяльності щодо запобігання їм. Профілактика конфліктів – це створення об'єктивних, об'єктивно-суб'єктивних, функціонально-організаційних, ситуативно-управлінських, організаційно-управлінських умов, що перешкоджають виникненню передконфліктних ситуацій.

#### Список використаних джерел

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента / Л.Н. Албастова. – Л.: ЛГУ, 1998. – 560 с.
2. Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А.Я. Анцупов. – М.: Гуманит изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 208 с.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебн. для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шепилов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551с.
4. Козлов В.В. Управление конфликтом / В.В. Козлов, А.А. Козлова. – М.: Эксмо, 2006. – 224 с.
5. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учебн. пос. для студентов вузов / Г.И. Козырева. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 176 с.
6. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта: учебн. пос. – 2-е изд., стереотип / Г.В. Ложкин, Н.И. Повякель. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
7. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: книга для учителя / М. М. Рыбакова. – М.: Просвещение, 1991. – 126 с.



В статье рассмотрена проблема конфликтов в педагогическом коллективе; акцентировано внимание на выделенных учеными условиях предупреждения конфликтов в коллективе, в том числе и школьном. Автор приходит к выводу, что реализация в процессе взаимодействия людей объективных, объективно-субъективных, функционально-организационных, ситуативно-управленческих, организационно-управленческих условий способствует профилактике конфликтов в педагогическом коллективе.

*Ключевые слова: конфликт, профилактика, профилактика конфликтов, педагогический коллектив.*

The article analyzes pedagogical conflicts and those conditions that scholars consider as helpful for avoiding conflicts among teaching staff at schools. The author makes a conclusion that conflict prophylaxis should be based on creating objective, objective-subjective, functional and organizational, situationally controlling and organizationally controlling conditions that make obstacles in the way of pre-conflict situations' emergence.

*Key words: conflict, prophylaxis, avoiding conflicts, teaching staff.*

*Одержано 7.04.2014.*