

## Особенности конфликтов в педагогическом коллективе школы

Н. Б. Лисовская<sup>1</sup>, Г. Ю. Иконникова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена  
191186, Россия, Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, д. 48

### Сведения об авторах:

#### **Наталья Борисовна Лисовская**

e-mail: Lisovskaja@mail.ru  
SPIN-код РИНЦ: 3966-7866  
ResearcherID: D-9751-2017  
ORCID: 0000-0001-6507-7680

#### **Галина Юрьевна Иконникова**

e-mail: ikonnikova@inbox.ru  
SPIN-код РИНЦ: 6739-9121  
Scopus AuthorID: 57212025069  
ORCID: 0000-0002-9416-4190

© Авторы (2020).

Опубликовано Российским  
государственным педагогическим  
университетом им. А. И. Герцена.

**Аннотация.** В настоящее время многие учителя в своей профессиональной деятельности сталкиваются с конфликтами той или иной силы, длительности и интенсивности. Растущая пропасть между стремительно меняющимися условиями труда педагогов и давно устоявшимися нормами, традициями профессиональной подготовки, профессиональным опытом уже сложившихся специалистов делает конфликты неизбежными, а умение управлять ими – профессионально важным. Целью нашего исследования явилось изучение особенностей конфликтов в педагогическом коллективе школы. Гипотеза исследования состояла в том, что существуют объективные факторы и индивидуально-психологические особенности, которые влияют на возникновение конфликтов в педагогическом коллективе. Предметом исследования явились особенности взаимоотношений, особенности самоотношения и поведения в конфликтных ситуациях,

личностные особенности членов педагогического коллектива школы. Исследование проводилось на базе одной из общеобразовательных школ Санкт-Петербурга. Для сбора эмпирических данных использовались следующие методы: Методика оценки способов реагирования в конфликте К. Томаса; Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири; Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла; Методика исследования самоотношения (МИС) С. Р. Пантелеева; Анкета для выявления объективных факторов, влияющих на возникновение конфликтных ситуаций. Для обработки полученных данных использовались методы количественного и качественного анализа; методы описательной статистики, t-критерий Стьюдента для независимых выборок. Обработка данных проводилась с помощью программы Excel 7.0. По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что существуют объективные факторы и индивидуально-психологические особенности педагогов, влияющие на возникновение межличностных конфликтов в педагогическом коллективе школы. Педагоги с высокой конфликтностью более прямолинейны, резки в оценке, эмоционально менее чувствительны, чем их «неконфликтные» коллеги. Основными причинами конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе школы, по мнению педагогов, являются (по убывающей): удовлетворенность расписанием уроков; временные затраты на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению школьников; неудовлетворенность организацией труда; взаимоотношения с родителями; неудовлетворенность учебной нагрузкой; необъективность критики со стороны начальства; взаимоотношения в коллективе; взаимоотношения с руководителем; взаимоотношения с учениками; неудовлетворенность работой.

**Ключевые слова:** педагогический коллектив школы, учителя, конфликт, конфликтная ситуация, причины конфликтных ситуаций.

# Conflicts among the teaching staff at school

N. B. Lisovskaya<sup>1</sup>, G. Yu. Ikonnikova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Herzen State Pedagogical University of Russia  
48 Moika River Emb., Saint Petersburg 191186, Russia

## Authors:

### **Natalia B. Lisovskaya**

e-mail: Lisovskaja@mail.ru

SPIN: 3966-7866

ResearcherID: D-9751-2017

ORCID: 0000-0001-6507-7680

### **Galina Yu. Ikonnikova**

e-mail: ikonnikova@inbox.ru

SPIN: 6739-9121

Scopus AuthorID: 57212025069

ORCID: 0000-0002-9416-4190

Copyright:

© The Authors (2020).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

**Abstract.** Currently, many teachers face conflicts of various strength, duration and intensity in their professional activities. The growing gap between the rapidly changing working conditions and long-established norms, traditions of professional training, professional experience of already established specialists makes conflicts inevitable; thus, the ability to manage them becomes professionally important. The aim of this research is to study the conflicts among the school teaching staff. Its basic premise is that there are both objective factors and individual psychological traits that cause conflicts among the teaching staff. Relationships, self-attitude and behaviour in conflict situations, and personal traits of the teaching staff members were analysed. The study was conducted in one of the general education schools in St Petersburg. The study used the following empirical methods: the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument; T. Leary's diagnostic technique for interpersonal relationships; the Sixteen Personality Factor Test by R. Cattell; S. R. Panteleyev's method of self-attitude assessment;

a questionnaire to identify objective factors that influence the emergence of conflict situations. To process the obtained data, methods of quantitative and qualitative analysis were used, such as descriptive statistics methods, Student's t-test for independent samples. Data analysis was performed using Excel 7.0. According to the results of the study, there are objective factors and individual psychological characteristics of teachers that affect the occurrence of interpersonal conflicts among the teaching staff at school. High conflict teachers are more straightforward, blunt in their assessment, emotionally less sensitive than their "non-conflict" colleagues. According to teachers, the main causes of conflicts among the teaching staff at school are (in decreasing order of importance): satisfaction with the schedule; time costs for tasks not related directly to teaching; dissatisfaction with the labour organisation; relationships with parents; dissatisfaction with the workload; biased criticism of the superiors; team relationships; relationships with the head of school; relationships with students; job dissatisfaction.

**Keywords:** teaching staff at school, teachers, conflict, conflict situation, causes of conflict situations.

## Введение

В настоящее время в психолого-педагогической литературе представлено довольно много эмпирических исследований, подтверждающих наличие конфликтов и противоречий, характерных для образовательного процесса. Эти противоречия требуют от современного учителя про-

явления качеств, способствующих эффективному межличностному взаимодействию. Многие учителя в своей профессиональной деятельности сталкиваются с конфликтами той или иной силы, длительности и интенсивности. Растущая пропасть между стремительно меняющимися условиями труда педагогов и давно

устоявшимися нормами, традициями профессиональной подготовки, профессиональным опытом уже сложившихся специалистов делает конфликты неизбежными, а умение управлять ими – профессионально важным.

Современные теории конфликта утверждают, что конфликт с низкой или средней интенсивностью и короткой продолжительностью может стимулировать творческий потенциал и общую профессиональную активность учителей, в то время как долгосрочный конфликт высокой интенсивности не выгоден ни для организации, ни для сотрудников (Deutsh 1973). Чрезмерное участие в конфликтных ситуациях отвлекает энергию и внимание людей от их общих целей и часто приводит к аффективным конфликтам, и в этом случае эффективность профессиональной деятельности соответствующих сотрудников имеет тенденцию к резкому снижению. Как краткосрочные, так и долгосрочные последствия конфликтов подчеркивают важность изучения и понимания этого явления и оправдывают усилия директора школы, например, по управлению им.

Школа как сообщество людей не может избежать конфликта, потому что она состоит из физических лиц. G. Siann и D. C. Ugwuegbu выяснили, что родители и учителя являются двумя центрами почти каждой детской вселенной, так как они знают их лучше, чем кто-либо другой (Siann, Ugwuegbu 1989). V. Makaye и V. Amasa провели исследование по разрешению конфликтов между директорами и учителями и пришли к выводу, что основным источником конфликтов в школах является администрация и то, как она относится к отдельным лицам или группам лиц в системе (Makaye, Amasa 2012). С. J. Smith и R. Lastlett полагали, что в ситуации возникновения конфликта в школе желательно избегать победы или проигрыша, потому что его участники должны продолжать работать вместе в наилучших интересах ребенка (Smith, Lastlett 1994).

A. Bell и D. Smith выделили шесть причин конфликта на рабочем месте: конфликтующие потребности, противоречивые стили, противоречивые представления, противоречивые цели, противоречивое давление и конфликтующие роли (Bell, Smith 2002).

Факторы, которые влияют на конфликт, многочисленны и взаимосвязаны, но могут быть сгруппированы следующим образом: организационные факторы, межличностные факторы и внешние факторы. К организационным факторам относятся размер организации, организационный климат, стиль общения, организационная политика, потребности и ресурсы, распределение ролей, противоречивое давление, организационная культура, стили лидерства, механизмы разрешения конфликтов. Некоторые из организационных факторов, которые влияют на конфликт, включают конфликтующие потребности, конфликтующие роли, противоречивое давление и непредсказуемую политику. К межличностным факторам относятся индивидуальные цели, индивидуальный стиль взаимодействия, личные ценности, возрастные и экономические различия. Это факторы, которые возникают в результате индивидуальных различий между работниками. К внешним факторам относятся материальное обеспечение, политика работодателя, профсоюзы, требования родителей, спонсорство, государственная политика. Важно отметить, что за эти факторы отвечает руководство организации.

Наиболее типичным поводом для конфликта внутри педагогического коллектива может стать нарушение установленных норм трудового сотрудничества и общения. Поэтому в официальных документах должны быть четко определены и зафиксированы нормы сотрудничества, перечислены требования руководителя в соответствии с традициями учебного заведения.

В. В. Базелюк выделяет «организационный» и «структурный» конфликты в педагогическом коллективе. Организационный конфликт характеризуется не вполне

удачным подбором учителей, которые вынуждены взаимодействовать друг с другом. Структурный конфликт обусловлен разным статусом участников педагогического процесса (Базелюк 2005).

Одной из причин конфликтов в школьных коллективах являются особенности условий работы педагогов. Постоянные дополнения в организацию учебно-воспитательного процесса и непомерные требования к продукту деятельности педагогов не только со стороны родителей учащихся, но и тех, кто регламентирует эти нововведения, осложняют работу учителя, не оставляют времени на психологическую разгрузку, что приводит к фрустрации (Боква 2019).

А. А. Гридчин и Е. Н. Цыганкова изучали актуальные проблемы управления конфликтами в школьном социуме. Авторы указывают на дефицит легитимных средств регулирования конфликтов и недостаточную конфликтологическую компетентность педагогов (Гридчин, Цыганкова 2018). Ю. А. Лабунская и Т. В. Суняйкина в своих работах описывают модель формирования и развития конфликтологической культуры педагогов общеобразовательных организаций (Лабунская, Суняйкина 2018). Ю. А. Торосян и Т. В. Суняйкиной было проведено исследование конфликтологической культуры педагогов общеобразовательной организации, посвященное изучению наиболее часто встречающихся видов конфликтов в педагогической среде (Торосян, Суняйкина 2017). Е. С. Борисова, характеризуя структурно-динамическую модель конфликтологической компетентности, выделяет следующие составляющие: социально-психологические, операциональные и поведенческие характеристики личности педагога (Борисова 2017).

### Материалы и методы

Целью нашего исследования явилось изучение особенностей конфликтов в педагогическом коллективе школы.

Гипотеза исследования состояла в том, что существуют объективные факторы и

индивидуально-психологические особенности личности педагогов, которые влияют на возникновение конфликтов в педагогическом коллективе.

Предметом исследования явились особенности взаимоотношений, особенности самоотношения и поведения в конфликтных ситуациях, личностные особенности членов педагогического коллектива школы.

Исследование проводилось на базе одной из общеобразовательных школ Санкт-Петербурга. В исследовании приняли участие преподаватели школы, общее количество опрошенных составило 60 человек. В процессе исследования изучались способы реагирования в конфликтных ситуациях, личностные особенности, самоотношение, а также межличностные отношения.

В исследовании использовались следующие методы сбора эмпирических данных: Методика оценки способов реагирования в конфликте К. Томаса; Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири; Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла; Методика исследования самоотношения (МИС) С. Р. Пантелеева; Анкета для выявления объективных факторов, влияющих на возникновение конфликтных ситуаций.

Для обработки полученных данных использовались методы количественного и качественного анализа; методы описательной статистики, t-критерий Стьюдента для независимых выборок. Обработка данных проводилась с помощью программы Excel 7.0.

### Результаты и их обсуждение

Для определения объективных, организационно-управленческих, социально-психологических причин, предположительно влияющих на возникновение конфликтных ситуаций в школьном коллективе, на основании предварительного анализа литературы была разработана анкета.

В соответствии с результатами анкетирования были выделены причины, вызывающие конфликтные ситуации в иссле-

дуемом педагогическом коллективе (по убывающей):

1. удовлетворенность расписанием уроков;
2. временные затраты на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению школьников;
3. удовлетворенность организацией труда
4. взаимоотношения с родителями;
5. удовлетворенность учебной нагрузкой;
6. объективность критики со стороны начальства;
7. взаимоотношения в коллективе;
8. взаимоотношения с руководителем;
9. взаимоотношения с учениками;
10. удовлетворенность работой.

На основе результатов, полученных с помощью методики диагностики способов реагирования в конфликте К. Томаса, испытуемые были разделены на две подгруппы: «конфликтные» – педагоги, которые в конфликтной ситуации склонны к ее обострению; «неконфликтные» – педагоги, которые стремятся к компромиссам, избегают конфликтов, выбирают приспособление или сотрудничество как способ реагирования в конфликтной ситуации.

Результаты сравнительного анализа средних значений по методике исследования самооотношения С. Р. Пантелеева представлены в таблице 1.

Таблица 1. Средние значения по методике исследования самооотношения С. Р. Пантелеева

№	Шкалы	Конфликтные	Неконфликтные	t-критерий	Значимые различия
1	Закрытость	5,25	5,63	0,72	Не значимо
2	Самоуверенность	8,25	7,00	2,30	5%
3	Саморуководство	6,25	6,09	0,29	Не значимо
4	Отраженное самооотношение	7,13	6,50	1,13	Не значимо
5	Самоценность	7,88	6,68	2,17	5%
6	Самопринятие	2,87	6,36	6,34	1%
7	Самопривязанность	5,00	6,18	2,15	5%
8	Внутренняя конфликтность	5,00	3,40	2,90	1%
9	Самообвинение	4,88	4,30	1,01	Не значимо

У «неконфликтных» педагогов преобладает чувство симпатии к себе, согласие со своими внутренними побуждениями, принятие себя таким, какой есть, несмотря на недостатки и слабости, в то время как у «конфликтных» педагогов выражена избирательность отношения к своим личностным свойствам. «Конфликтные» педагоги более критичны к себе, своим недостаткам, и, соответственно, к окружающим.

Результаты сравнительного анализа средних значений по методике диагностики межличностных отношений Т. Лири представлены в таблице 2.

Полученные результаты показывают, что «конфликтные» педагоги более независимы и эгоистичны, менее предсказуемы, чем «неконфликтные». Они в большей степени ориентированы на себя, склонны к соперничеству, тогда как их «неконфликтные» коллеги склонны к сотрудничеству и компромиссам при решении проблем, и в конфликтных ситуациях стремятся быть в согласии с мнением окружающих, следуют правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми.

Таблица 2. Средние значения по методике диагностики межличностных отношений Т. Лири

№	Типы отношений	Конфликтные	Неконфликтные	t-критерий	Значимые различия
1	Авторитарный	3,13	2,68	1,02	Не значимо
2	Эгоистический	3,45	2,50	2,21	5%
3	Агрессивный	2,25	2,72	1,10	Не значимо
4	Подозрительный	1,63	2,40	1,80	Не значимо
5	Подчиняемый	3,38	4,50	2,60	5%
6	Зависимый	2,63	4,68	4,78	1%
7	Дружелюбный	3,13	5,59	5,70	1%
8	Альтруистический	3,00	3,00	0,00	Не значимо

Результаты сравнительного анализа факторного исследования личности средних значений по методике много- Р. Кеттелла представлены в таблице 3.

Таблица 3. Таблица значимых различий по t-критерию Стьюдента по методике многофакторного исследования личности Р. Кеттелла

№	Шкалы	Конфликтные	Неконфликтные	t-критерий	Значимые различия
1	Ф. 9: Жестокость – чувствительность	8,50	6,45	3,70	1%
2	Ф. 11: Практичность – развитое воображение	6,00	7,54	2,79	1%

Полученные результаты показывают, что «конфликтные» педагоги эмоционально менее чувствительны и более практичны, в то время как их «неконфликтные» коллеги более чувствительны и склонны к творческому восприятию.

### Выводы

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что существуют объективные факторы и индивидуально-психологические особенности педагогов, влияющие на возникновение межличностных конфликтов в педагогическом коллективе школы. Педагоги с высокой конфликтностью более прямоли-

нейны, резки в оценке, эмоционально менее чувствительны, чем их «неконфликтные» коллеги.

Основными причинами конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе школы, по мнению педагогов, являются (по убывающей): удовлетворенность расписанием уроков; временные затраты на дела, не имеющие непосредственного отношения к обучению школьников; неудовлетворенность организацией труда; взаимоотношения с родителями; неудовлетворенность учебной нагрузкой; необъективность критики со стороны начальства; взаимоотношения в коллективе; взаимоотношения с руководителем; взаимоотношения с учениками; неудовлетворенность работой.

### Литература

Базелюк, В. В. (2005) *Конфликтологическая подготовка будущего учителя в педагогическом вузе: Методология, теория, практика. Автореферат диссертации на соискание степени доктора педагогических наук.* Екатеринбург, Уральский государственный педагогический университет, 48 с.

- Бокова, И. В. (2019) Конфликт в системе «педагог – педагог». *Образование и воспитание*, № 1 (21), с. 1–3.
- Борисова, Е. С. (2017) Проблема конфликтологической компетентности в пространстве общеобразовательной организации. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки*, т. 19, №2, с. 28–32.
- Гридчин, А. А., Цыганкова, Е. Н. (2018) Актуальные проблемы управления конфликтными ситуациями в школьном социуме. *Теория и практика общественного развития*, № 3, с. 19–23. DOI: 10.24158/tipor.2018.3.3
- Лабунская, Ю. А., Суняйкина, Т. В. (2018) Теоретические аспекты модели развития конфликтологической культуры педагога общеобразовательной организации. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, № V4, с. 43–50. DOI: 0.24422/MCITO.2018.V4.12400 [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2018/186034.htm> (дата обращения 01.07.2020).
- Торосян, Ю. А., Суняйкина, Т. В. (2017) Исследование конфликтологической культуры педагогов общеобразовательной организации. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, № S2, с. 160–167. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470034.htm> (дата обращения 01.07.2020).
- Bell, A., Smith, D. (2011) *Management Communication*. New Delhi: Willey India, 583 p.
- Deutsh, M. (1977) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press, 448 p.
- Makaye, V., Amasa, V. (2012) Conflict Management and School Leadership: *Journal of Communication*, vol. 3, pp. 25–34.
- Siann, G., Ugwuegbu, D. C. (1989) *Educational psychology in a changing world*. London: Unwin Hyman, 432 p.
- Smith, C. J., Lastlett, R. (1994). *Effective classroom management*. NY: Routledge. [Online]. Available at: <http://images.pcmac.org/Uploads/JeffersonCountySchools/JeffersonCountySchools/Departments/DocumentsCategories/Documents/Effective%20Classroom%20Management%20-%20A%20Teacher's%20Guide.pdf> (accessed 01.07.2020).

### References

- Bazelyuk, V. V. (2005) *Konfliktologicheskaya podgotovka budushchego uchitelya v pedagogicheskom vuze: Metodologiya, teoriya, praktika [Conflictological training of a future teacher at a pedagogical university: Methodology, theory, practice]*. Extended abstract of PhD dissertation (Pedagogy). Ekaterinburg, USPU, 48 p. (In Russian)
- Bell, A., Smith, D. (2011) *Management Communication*. New Delhi: Willey India, 583 p. (In English)
- Bokova, I. V. (2019) Konflikt v sisteme “pedagog – pedagog” [Conflict in the “teacher – teacher” system]. *Obrazovanie i vospitanie*, no. 1 (21), pp. 1–3. (In Russian)
- Borisova, E.S. (2017) Problema konfliktologicheskoy kompetentnosti v prostranstve obshcheobrazovatel'noj organizacii [The problem of conflict competency in the space of a general educational organization]. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk. Social'nye, gumanitarnye, mediko-biologicheskie nauki*, vol. 19, no. 2, pp. 28–32. (In Russian)
- Deutsh, M. (1977) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press, 448 p. (In English)
- Gridchin, A. A., Cygankova, E. N. (2018) Aktual'nye problemy upravleniya konfliktnymi situacijami v shkol'nom sociume [Actual problems of conflict management in school society]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, no. 3, pp. 19–23. DOI: 10.24158/tipor.2018.3.3 (In Russian)

- Labunskaya, Yu. A., Sunyajkina, T. V. (2018) Teoreticheskie aspekty modeli razvitiya konfliktologicheskoy kul'tury pedagoga obshcheobrazovatel'noj organizacii [Theoretical aspects of the development model of the conflictological culture of a teacher of a general educational organization]. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept" — The periodical scientific and methodological electronic journal "Koncept"*, no. V4, pp. 43–50. DOI: 0.24422/MCITO.2018.V4.12400 [Online]. Available at: <http://e-koncept.ru/2018/186034.htm> (accessed 01.07.2020). (In Russian)
- Makaye, V., Amasa, V. (2012) Conflict Management and School Leadership: *Journal of Communication*, vol. 3, pp. 25–34. (In English)
- Siann, G., Ugwuegbu, D. C. (1989) *Educational psychology in a changing world*. London: Unwin Hyman, 432 p. (In English)
- Smith, C. J., Lastlett, R. (1994). *Effective classroom management*. NY: Routledge. [Online]. Available at: <http://images.pcmac.org/Uploads/JeffersonCountySchools/JeffersonCountySchools/Departments/DocumentsCategories/Documents/Effective%20Classroom%20Management%20-%20A%20Teacher's%20Guide.pdf> (accessed 01.07.2020). (In English)
- Torosyan, Yu. A., Sunyajkina, T. V. (2017) Issledovanie konfliktologicheskoy kul'tury pedagogov obshcheobrazovatel'noj organizacii [A study of the conflictological culture of teacher of a general educational organization]. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept" — The periodical scientific and methodological electronic journal "Koncept"*, no. S2. [Online]. Available at: <http://e-koncept.ru/2017/470034.htm> (accessed 01.07.2020). (In Russian)