

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение  
муниципального образования город Краснодар  
«Детский сад комбинированного вида №104 «Рукавичка»

**Консультация для педагогов  
«Конфликтные ситуации в  
педагогическом коллективе ДОО»**



Подготовила:  
старший воспитатель Панкова О.И.

Краснодар, 2021

## **Предпосылки конфликтных ситуаций в ДОО**

В любом коллективе, даже самом дружном и сплоченном, рано или поздно могут возникнуть конфликтные ситуации. **Педагогический коллектив**, в силу специфики его трудового процесса, порождающего множество причин для конфликтов, не является исключением.

Что должен делать руководитель в таких ситуациях, чтобы конфликт не повлиял на гармоничное функционирование всего **дошкольного учреждения?**

Для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их **личностными потребностями** (зарплата, распределение отпусков). В то время как мужчины больше предрасположены к конфликтам, вызванным непосредственно самой **трудовой деятельностью** (организация труда, определенность трудовых функций).

Понятие "**территориальность**" подразумевает занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.

Конфликт всегда предваряется более или менее очевидными "**сигналами**", когда коллеги систематически выплескивают друг на друга негативные эмоции, но не вступают в открытое противостояние. **Предупреждение конфликта** во многом зависит от умения руководителя вовремя заметить момент перерастания разногласий в конфликтную ситуацию. Поэтому очень важно принять меры по урегулированию этих разногласий еще на этапе "**сигналов**".

## **Причины конфликтов в ДОО**

**Причин, вызывающих конфликты в ДОО**, множество. Наиболее распространенными являются те, которые препятствуют достижению работниками основной цели трудовой деятельности – получению морального и материального удовлетворения от педагогического труда.

В их число входят:

- **непосредственная технологическая взаимосвязь** педагогических работников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, помощник воспитателя некачественно выполняет свои функциональные обязанности и это может сказаться на соблюдении **режимных моментов в ДОО**);
- **перенос проблем**, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка

оборудования, дидактических пособий и т. д. может привести к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

- **невыполнение функциональных обязанностей** в системе "руководство – подчинение" (например, заведующий не обеспечивает надлежащих условий для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Последнее связано, в первую очередь, с неудовлетворительным описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление об обязанностях и ответственности различных членов коллектива.

### **Психологические особенности отношений работников ДОО**

**Конфликт в ДОО** может быть вызван причинами, обусловленными психологическими особенностями человеческих отношений.

Таких особенностей может быть несколько. В первую очередь – **взаимная "симпатия (антипатия)"**. Даже если симпатия или антипатия характерна для отношений двух отдельно взятых коллег и никак не затрагивает других, последствия может ощутить на себе весь коллектив. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно **принцип симпатий – антипатий**. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

**Неблагоприятная психологическая атмосфера** в коллективе ДООУ может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т. д.

**Плохая психологическая коммуникация** – когда люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого.

Это может быть так называемая **территориальность**. С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в т. ч. и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, "обживают" определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно так же каждый член группы, занимающий часть общего пространства вместе с находящимися там предметами, без энтузиазма относится к вторжению других на эту территорию. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним

во время заседания другого человека. При неоднократном повторении эта ситуация может вызвать раздражение.

Еще одна группа **причин возникновения конфликтов в ДОО** кроется в **личностном своеобразии** членов коллектива. Имеются в виду такие особенности, порой "загоняющие" нас в конфликтные ситуации, как:

- неумение контролировать свое эмоциональное состояние;
- низкий уровень самоуважения;
- агрессивность;
- повышенная тревожность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность.

### **Типы конфликтов в ДОО**

Для того чтобы правильно определить причину возникшей неприятной ситуации (а значит, и наметить пути ее разрешения), необходимо определить **социально-психологический тип конфликта**.

Можно выделить следующие **типы конфликтов в ДОО**:

- представляющие собой **реакцию на препятствия при достижении основных целей трудовой деятельности** (например, сложности выполнения данного делового задания, неправильное решение какой-либо производственной проблемы и т. п.);
- возникающие как **реакция на препятствия при достижении личных целей педагогических работников** в рамках их совместной трудовой деятельности (например, конфликт из-за распределения деловых заданий, считающихся "выгодными" или "невыгодными", недовольство предложенным графиком отпусков и т. п.);
- порожденные **восприятием поведения педагога как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности** (например, конфликт по поводу нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой творческой группы педагогов с общим высоким уровнем отношения к труду);
- **сугубо личные конфликты между работникам и обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик**: резкими различиями интересов, ценностных ориентаций, потребностей, уровня культуры в целом.

**По направленности конфликты делятся:**

- **"горизонтальные"**, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу (например, "педагог – педагог");
- **"вертикальные"**, в которых один из участников находится в подчинении у другого;

- "смешанные", в которых представлены и "вертикальные", и "горизонтальные" составляющие.

**"Горизонтальные" конфликты** могут возникать между: молодыми воспитателями (педагогами) и педагогами со стажем работы; педагогами дополнительного образования по разным видам деятельности; педагогами, работающими в одной группе; педагогами, имеющими звание, должностной статус (педагог высшей категории), и молодыми специалистами; педагогами, работающими в разных возрастных группах.

Наиболее распространены конфликты **вертикальные и смешанные**: в среднем они составляют 70–80% всех остальных. Они же наиболее нежелательны для руководителя, так как каждое его действие рассматривается сотрудниками через призму этого конфликта.

**По характеру причин конфликты делятся на объективные и субъективные.** Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными.

Конфликт – ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой. Именно противоположная направленность интересов является истинной причиной конфликтного взаимодействия. **Межличностный конфликт** может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Пользуясь этим критерием, можно провести **психологический анализ межличностных конфликтов в дошкольном учреждении** (приложение).

### **Особенности конфликтной ситуации в ДОО**

Чтобы правильно проанализировать конфликтную ситуацию, нужно обратить внимание на некоторые ее особенности.

Во-первых, каждый конфликт имеет свою **продолжительность**. Между коллегами конфликты могут тянуться несколько дней, а могут завершиться за несколько минут. Но всегда их протекание подчинено определенной логике. В ходе взаимодействия участников конфликта выделяются следующие **этапы**:

- завязка или нарастание;
- открытое противоборство, называемое инцидентом;
- тот или иной исход, ведущий к завершению конфликта или переходу его на другой уровень (затухание).

Во-вторых, **необходимо выяснить отношение самих сторон** к сложившейся ситуации. В этих целях используется метод "активного

слушания" или беседы с конфликтующими сторонами, а также с теми людьми, которые были свидетелями инцидента. Иногда при разборе конфликта трудно определить его объект, так как далеко не всегда его причины лежат на поверхности и осознаются коллегами. Сбор информации на месте конфликта можно провести путем опроса сотрудников, свидетелей столкновения. Необходимо также выяснить у сторон, были ли попытки самостоятельного решения конфликтной ситуации. Заведующий ДОУ может пользоваться всей совокупностью традиционных и нетрадиционных методов. При этом надо заметить, что именно в разработке проблематики конфликта особенно важны гибкие методы.

В-третьих, нужно определить **степень склонности к конфликту** каждой из сторон. Существуют некоторые **черты характера**, в силу которых их обладатели нередко оказываются втянутыми в конфликтные ситуации, а именно:

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;
- чрезмерная принципиальность;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- необоснованно несправедливая оценка поступков и действий коллег, умаление их роли и значимости в коллективе;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, явно тормозящие его развитие;
- стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- излишняя настойчивость – качество, в условиях конкуренции очень важное, но если оно граничит с навязчивостью, неизбежно вызывает неприязнь окружающих;
- неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;
- инициатива, особенно творческая, – это хорошо, но только если она уместна, иначе коллективу грозит нарастание атмосферы напряженности.

### **Типы конфликтной личности**

Каждый человек в конфликтной ситуации ведет себя по-разному. Таким образом, можно выделить **типы конфликтной личности** и стили ее поведения. Существуют следующие типы личности:

**Демонстративный конфликтный тип** – резко выражена демонстративная акцентуация, хочет быть постоянно в центре внимания, стремится хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к взрослым и

детям определяется взаимной оценкой, очень зависим от оценки окружающих.

**Неуправляемый тип** – импульсивный, плохо контролируемый, с трудно предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно, игнорирует общепризнанные нормы поведения, страдает завышенной неадекватной самооценкой, требует подтверждения своей значимости, в конфликтах и своих неудачах виновными считает других (внешнее окружение). Плохо социализируемая, конфликтная личность, не умеет планировать свою деятельность, не извлекает уроков из ситуаций, плохо поддается воспитательным воздействиям.

**Целенаправленный конфликтный тип** – использует конфликт как средство достижения своих целей, выступает в нем активной стороной. Склонен к манипуляциям и играм, очень рационально ведет себя в конфликтной ситуации, просчитывает варианты по типу: "если я так, то...", знает слабые и сильные стороны соперника, в споре пытается доказать свою правоту, напорист в достижении чего-либо, подавляет более слабых.

### **Стили поведения конфликтной личности**

Стили поведения отличаются степенью активности субъекта конфликта в удовлетворении собственных потребностей. Выделяются следующие **стили поведения**:

**Стиль конкуренции, соперничества** может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который возможен в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения руководителя.

**Стиль сотрудничества** эффективен, если, отставив собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует продолжительной работы. Ее цель – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

**Стиль компромисса**, суть которого заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане

он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо принять такое решение, с которым каждый из нас мог бы согласиться".

**Стиль уклонения** реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

**Стиль приспособления** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания обстановки и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас, или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

## **Психологический анализ конфликта в ДОО**

Наконец, оценка конфликта, которая должна быть максимально объективной. Недооценка может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными.

В психологическом анализе конфликтной ситуации весьма информативными являются результаты наблюдения взаимоотношений сотрудников в коллективе. Заведующий ДОО в ходе наблюдений отмечает следующие аспекты:

- проявление лидерства или ведомости;
- конфликтность в общении сотрудников;
- подчинение общим установленным правилам (корпоративная культура);
- готовность радоваться успеху другого;
- оказание помощи другим.



Осуществляя **анализ взаимоотношений сотрудников детского сада**, заведующий ДОО должен:

- стараться определить причины их объединения (или необъединения);
- направлять эти взаимоотношения (при определяющей инициативе);
- оценивать действия сотрудников;
- помогать им анализировать собственную личность;
- придерживаться лично ориентированной модели общения, так как именно она дает оптимальный результат;
- повышать профессиональный уровень и уровень корпоративной культуры.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, заведующий ДОО должен определиться с мерами по его урегулированию, а также четко обозначить модель собственного поведения.

Локальность образовательного учреждения, четкое ролевое распределение, единые результаты педагогического труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в нем с моральной атмосферой общины.

**Педагогический работник** в учреждении на виду у всех, сотрудники как бы связаны "круговой порукой", анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в плане морального самочувствия, но и его карьеры. Поэтому в интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего ему находиться как бы "над схваткой". Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает ситуацию неуправляемой, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

В этом смысле чрезвычайно удобна (как для руководителя, так и для конфликтующих сторон) роль посредника, который позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, "сохранить лицо". Существует зависимость между уступками, делаемыми человеком другим людям, и его представлением о себе как о "сильной личности".

Эффект такой зависимости удается нейтрализовать, если в процесс разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается "одолжение" в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противной стороне. Таким образом, часто психологические шаги

противоборствующих сторон – участников конфликта навстречу посреднику означают не уступку ему, а скорее декларацию готовности сотрудничать с ним (следовательно, и друг с другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым "правилам игры".

Вставая над конфликтом, заведующий ДОО получает возможность решить его путем переговоров, найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

### **Способы преодоления конфликта в коллективе ДОО**

Существуют три основных способа, применяемых заведующим ДОО для преодоления конфликтной ситуации.

**Воспитательное воздействие**, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность.

**Разделение объекта спора.** Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу.

**Организационные мероприятия.** Создание так называемого организационного буфера, устраняющего многие служебные контакты. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Но какой бы способ не был выбран, практически в любой ситуации рекомендуется учитывать два обстоятельства:

- реакцию, какую могут вызвать те или иные предпринимаемые меры со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет;
- нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов.

Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией, общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

**В качестве примера рассмотрим конкретную ситуацию.** На работу в ДОО была принята на должность педагога дополнительного образования по

театральной деятельности специалист высокой квалификации, с большим опытом работы с детьми (женщина пенсионного возраста с высокими личными амбициями, трудолюбивая, успешно справляющаяся со своими обязанностями, фанат своего дела, по характеру достаточно властный человек). Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников ДОО и, в первую очередь, руководителя. Начиная с первых занятий, проводимых в группе, реализующей программу М. Монтессори, у педагога не сложились отношения с воспитателем группы, которая также имела большой педагогический опыт работы с дошкольниками, ее профессиональные качества были оценены со стороны руководства и родителей, что способствовало формированию ее высокой самооценки.

Присутствуя на занятиях педагога дополнительного образования, которая занималась постановкой детской сказки, воспитатель постоянно вмешивалась в творческий процесс, брала на себя инициативу, распределяла роли и тем самым усложняла условия работы специалиста, стараясь всем своим видом унизить ее как личность. Перед педагогом дополнительного образования встал вопрос: что делать и не отказаться ли от проведения занятий в этой группе? Другие сотрудники ДОО внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. Таким образом, основная проблема заключалась в несложившихся личных взаимоотношениях двух коллег.

Ситуация разрешилась очень просто. Сопровождать группу на занятия педагога дополнительного образования было поручено второму воспитателю группы, с которым у специалиста сложились хорошие отношения.

Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. При этом важно, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал сформировавшуюся годами совместимость, взаимопонимание. Как правило, каждое подразделение учреждения создается с какой-то целью. Эти цели могут на том или другом этапе оказаться противоположными, конкурирующими, может возникнуть объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется "позиционным конфликтом". Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Он дает возможность руководителю более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Отрицательный эффект позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение,

вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Таким образом, **задача управления персоналом** в плане обеспечения нормальных условий его работы, регулирования групповых и личных взаимоотношений, управления производственными и межличностными конфликтами выходит на первый план и приобретает особую значимость, непосредственно влияет на гармоничное функционирование современного образовательного учреждения.

### **Рекомендации участнику конфликтной ситуации**

Что важно помнить, если вы оказались втянутыми в конфликт

**1.** Очень часто в ситуации конфликта неправильно воспринимаются собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. В результате это приводит к усилению взаимных нападок и, как следствие, обострению конфликта.

К типичным искажениям восприятия относятся:

- **"Поиск соринки в глазу другого"**. Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.

- **"Двойная этика"**. Даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные.

- **"Все ясно"**. Очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его достоинства хороши и правильны, а действия партнера – наоборот, плохи и неадекватны.

**2.** Основное условие конструктивного разрешения конфликтов – общение. Нормального общения можно добиться только с помощью жесткого контроля собственных эмоций. Один из самых эффективных способов справиться с негативными чувствами – беседа. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому порой имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь.

## *Приложение*

### **Алгоритм проведения психологического анализа конфликтной ситуации**

#### **Вариант 1**

1. Описание ситуации конфликта (участники, место возникновения, обстоятельства, деятельность участников конфликта).
2. Определение событий, предшествующих возникновению ситуации.
3. Определение момента, когда руководитель мог бы определить переход конфликтной ситуации в конфликт.
4. Возрастные, индивидуальные особенности участников конфликта, которые проявились в их поведении, поступке в данной ситуации.
5. Описание ситуации глазами свидетелей и самих участников конфликта.
6. Личностная позиция руководителя в возникновении конфликтной ситуации (отношение к подчиненным, участникам конфликта).
7. Возможные приемы воспитательного воздействия, которые мог бы использовать руководитель в конфликтной ситуации, и то, как он их использовал в реальности. Оценка этих приемов.
8. "Открытие" руководителем своих подчиненных как личностей, оценка их поступков, поведения в конфликтной ситуации.
9. Основные причины возникновения конфликта и его содержание (конфликт поведения, отношений).
10. Варианты погашения, предупреждения и разрешения, корректировка поведения подчиненных.
11. Вывод и рекомендации по выбору средств воспитательных и административных воздействий и определение участников реализации поставленных целей на ближайшее время и на перспективу.

#### **Вариант 2**

1. Описание конфликтной ситуации или конфликта.
2. Причины возникновения конфликтной ситуации (внутренние и внешние условия ее возникновения).

3. Повод (инцидент) перехода конфликтной ситуации в конфликт и его динамика (возможно, любое случайное событие).

4. Смысловое содержание конфликта для каждого из его участников.

5. Психологический анализ отношений между участниками конфликтной ситуации (личные симпатии или антипатии).

6. Определение дальнейших перспектив и познавательных целей при разных вариантах разрешения ситуации.