

# ПЕДАГОГУ О ШКОЛЬНЫХ КОНФЛИКТАХ

**Вадим Ольшанский**, профессор, кандидат философских наук  
**Наталья Волжская**, заместитель директора по экспериментальной работе  
школы № 818 г. Москвы

Ни один трудовой коллектив не обходится, к сожалению, без конфликтов. Они бывают порой разрушающими, крайне мешающими делу. Но психологи считают, что в конфликте есть и положительные стороны — он вскрывает противоречия, становится стимулом к движению, к развитию. Однако при всём диалектическом отношении к конфликтам нельзя не признать, что всё же каждый из них тяжело переживается в коллективе, ухудшает нравственный климат, выбивает сотрудников из колен. Поэтому знать анатомию конфликта полезно каждому руководителю школы.

**Д**ля чего изучать конфликты? Чтобы знать, как действовать: диагностировать, регулировать, предотвращать, а иногда и стимулировать. Нам предстоит разобраться в том, что такое конфликты, как они развиваются, каковы особенности их протекания в условиях школы. Не обойтись и без практических рекомендаций, направленных на предупреждение и безболезненное разрешение конфликтов между администрацией школы и учителями, между учителем и воспитанниками.

## Анатомия конфликта

В психологическом словаре даётся такое определение конфликта: «Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — трудно разрешимое противоречие, связанное с противоборством и острыми эмоциональными переживаниями». Различают внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты. В любом случае — это **борьба двух сторон по различным поводам**. Конфликты вез-

десуци, меняются лишь их формы, участники, шансы на выигрыш.

Современная школа требует совместной деятельности многих учителей. На работе мы удовлетворяем некоторые свои потребности и получаем средства для удовлетворения других. Обособление же предоставляет нам возможность самоопределиваться, и нередко именно эта потребность ведёт к конфликту.

Психологи представляют конфликт как интеллектуальное взаимодействие сторон, как противоположность целей. В этом — внутренняя природа любого конфликта. Он возникает как результат несовместимости представлений о ситуации, о поступке, о способах действия. Конфликт прекратится, если стороны удовлетворены выигрышем (или проигрышем) или признают, что продолжение столкновения бессмысленно (себе дороже). У Джека Лондона в одном из рассказов есть ситуация: два охотника поссорились не на жизнь, а на смерть. И тогда третий, в твёрдости слова которого они не сомневались, сказал: «Ладно, сразитесь. Но учтите: того, кто останется живым, прикончу я сам». В результате соперники отказались биться.

Некоторое представление о конфликте даёт шахматная партия, поскольку отражает (по крайней мере одну) очень существенную его сторону: навязывание своей воли противнику, стремление побудить его поступить так, а не иначе. Делая ход «а», игрок вынуждает другого ответить ходом «б»...

Применимы ли изложенные мысли к труду директора школы, учителя? Каждый из них имеет потенциальную возможность как бы проникнуть во внутренний мир другого человека — ученика ли своего коллеги и деформировать этот мир в угоду программе или обучения, или своим представлениям о чём-то. Так в принципе осуществляется обучение и воспитание. Особенно важно, чтобы участник образовательного процесса оказался на голову выше своего оппонента.

Вот случай из школьной практики. В девятом классе учитель обращается к Николаю:

— От чего зависит место элемента в таблице Менделеева?

— Да пошли вы со своей химией! — грубо отвечает подросток и выбегает из класса. Учитель невозмутимо задаёт тот же вопрос другому ученику, спокойно выслушивает ответ, а во время перемены подходит к Николаю и, дружески обняв его, выясняет, в чём причина столь бурной реакции. Оказывается, причина — во взаимоотношениях с девушкой.

Учитель в этом случае нашёл в себе силы не поддаваться на провокацию. Чтобы принять правильное решение в конфликте, необходимо полностью осознать ситуацию и возможную дезинформацию.

### Цепная реакция и типы конфликтов

Характерной особенностью конфликтов является реактивность. Преподаватель г. Мелитополя Алексей Леонтьевич Веснин приводит такую ситуацию. К остановке подошёл автобус. Спортивного вида пожилой мужчина пропустил перед собой двух школьников с портфелями, девушку, посадил старушку с тяжёлой сумкой и только после этого вошёл в салон автобуса. В салоне привычно взялся за поручень. И тут сидящая рядом полная дама лет пятидесяти встала, уступая ему место.

— Помилуйте, где это видано, чтобы дама... — он попытался обратить всё в шутку.

— Но вы же старше!

— Что же мы будем заглядывать в паспорта, — он уже с трудом сдерживался.

— Оно и без паспорта видно, что вы старик.

— Ну, положим, и вы не молодуха. К тому же, с вашей комплекцией...

— А ты просто нахал.

Из приведённого отрывка видно, как «разгорается» конфликт: от первой допущенной неловкости распространилась цепная реакция взаимных оскорблений.

Различаются конфликты деловые и личные. Столкновение с оппонентом может быть вызвано различием представлений о путях достижения определённой цели, о качестве труда, отношении к делу. Очевидно, что цель может быть достигнута разными путями: здесь могут быть недобросовестность, обман, стремление увильнуть от работы и т.д.

В нашем примере конфликт является самоцелью: у субъекта возникла потребность «сбросить напряжение», на ком-то «сорвать злость». В педагогической, весьма нервной профессии далеко не все конфликты являются деловыми. Часто обсуждается, казалось бы, исключительно производственный вопрос, но у кого-то создалось впечатление, что ущемлено его самолюбие, что его «недооценили», и тогда конфликт деловой сменяется личностным. Учителям поэтому очень важно контролировать себя: одному не стоит «распускаться», другому важно вовремя промолчать, не поддаваться на провокацию.

Наконец, конфликты, о чём мы упоминали, бывают продуктивные, способствующие достижению целей каждой из сторон, и деструктивные, когда один или оба участника ощущают утрату чего-то. Разумеется, это не исчерпывает всего разнообразия. Распространены группировки по составу и количеству участников, по сферам проявления, по интенсивности и т.д.

В конфликтах очень часто виноваты мы сами. В коллективном труде нельзя руководствоваться только своими интересами, проявлять свои негативные качества. Руководствоваться стоит прежде всего интересами дела.

### Стоит ли опасаться конфликтов?

Известный чиновник Людовика XIV Ф. де Каллер (1645–1717) советовал: «Скрывайте действительные чувства, держите в тайне действительные интересы; никогда не показывайте, что вы — отличный манипулятор, — этот талант надо держать в секрете; всегда используйте слабые стороны других, льстите, используйте смущение». Подобными рекомендациями и сегодня руководствуются некоторые руководители и педагоги, опасаясь напряжённости в своих отношениях с окружающими или маскируя свою управленческую некомпетентность.

**Помните, что ваш собеседник может быть полностью не прав. Но он так не думает. Не осуждайте его. По-иному может поступить каждый глупец. Постарайтесь понять его. Только мудрые, терпимые, незаурядные люди пытаются это сделать.**

*Д. Карнеги*

Наиболее опасны столкновения представителей администрации с учителями, школьниками с педагогами. Конфликт с начальством грозит человеку лишением премий, понижением зарплаты,

административными взысканиями, потерей перспективы на продвижение по службе и так далее. Всё это не может не сказаться на качестве труда учителя, его поведении в классе. По данным С.С. Хапаевой, 35–40% детских неврозов занимают дидактогенные неврозы — следствие психологических травм, неумышленно (а то и умышленно) нанесённых учителями.

Вред школьных конфликтов в том, что они приводят к снижению эффективности совместной деятельности руководителя и коллектива, учителя и класса. Снижается заинтересованность, растёт критицизм, ворчливость, повышается «температура реакций», люди защищаются один от другого часто без особой необходимости,

избегают общения. В такой ситуации в коллективе преобладает плохое настроение, проявляется рассеянность, мелкие ошибки, люди перестают высказываться вслух, уходят в себя. Неаккуратность, нарушение сроков выполнения работы, несовпадение намерений — всё это снижает качество совместного труда, уровень групповой сплочённости. В такой ситуации появляются люди, с которыми никто не хочет иметь дела.

Руководитель в такой ситуации должен занять принципиальную позицию, не потакать «и нашим, и вашим», полностью дезориентируя коллектив. Всегда найдутся люди, которые, глядя на либеральное отношение начальства к нарушителям производственной дисциплины, скажут: «Почему ему всё можно, всё сходит с рук, а мне нельзя?» Такие мнения ведут к распаду коллектива. А если это будет повторяться, — не ждите от остальных работников деловитости, добросовестности и уж тем более самоотверженности.

Отношение к подобного рода конфликтам — тест на профессиональную компетентность руководителя. Преступно занимать руководящий пост, не научившись управлять людьми, их взаимоотношениями.

Как мы уже говорили, конфликт может принести и пользу. В каких же случаях?

Само существование школы как организации происходит на фоне непрерывно развивающейся конфликтной ситуации. За качеством обучения необходим контроль, поэтому предусмотрены определённые должности, обеспечивающие выполнение этой функции, порождающей конфликты.

Именно в конфликтах выявляются противоречия, препятствующие **организационной культуре школы**. К. Ушаков определяет это понятие как «набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бес-

сознательно разделяемых большинством членов организации». В школе принято: строгая одежда, дистанция с детьми, не критиковать начальство на собраниях, здороваться с коллегой за руку, не опаздывать на урок, отмечать дни рождения учителей, не уходить домой сразу после уроков, считать, что родители некомпетентны в обучении и воспитании и т.п. Педагог, нарушающий эти правила, рискует стать отверженным, вызвать конфликт. Но он тем самым и побуждает членов коллектива задуматься над стереотипами профессии.

Конфликты часто позволяют сбросить напряжение, «очистить воздух», сформировать рациональное поведение отдельных членов коллектива. Человек учится распознавать собственные побуждения, их субъективную и социальную значимость, расширяется репертуар межличностных реакций. Неслучайно ведь именно после драки дети часто становятся друзьями. Наконец, конфликты учат различать друзей и врагов, единомышленников и людей случайных, временщиков.

Конфликты заставляют понять смысл подлинной нравственности: классический пример — внутреннее противоречие, сформулированное римским поэтом Овидием: «Знаю лучшее, но следую худшему».

Неизбежный в конфликте образ врага повышает чувство сплочённости группы. Коллектив можно считать сформировавшимся, если все его члены предвидят реакцию коллег. Баланс плюсов и минусов, которые приносят конфликты, зависит от уровня развития коллектива школы, от профессионализма руководителя.

### Случай на педагогическом совете

Идёт заседание педсовета. Обсуждается вопрос присвоения учителю математики Н.И. Волковой высшей квалификационной категории. Завуч школы М.К. Васильева выступает против, сообщая о ряде недостатков в работе Волковой. Учительница, уже немолодая, но весьма энергичная женщина с большим стажем работы в этой школе, негодует:

— Как вам не стыдно, Мария Константиновна, сводить личные счёты! Ваша дочь отстаёт по

геометрии, я с ней совершенно бесплатно занималась всё полугодие, и вы молчали. А сейчас по семейным обстоятельствам я не имею свободного времени, не могу после уроков заниматься с Любой, и у неё появились низкие оценки. Но это не доказывает, что я — плохой учитель...

Этот конфликт послужит нам для осмысления понятий, необходимых при анализе взаимоотношений любых оппонентов. Прежде всего, отметим, что из сферы деловых отношений конфликт сразу же перешёл в сферу межличностную. Подобное перемещение весьма типично, хотя в сложных ситуациях его заметить значительно труднее. Волкова вполне могла ожидать конфликта с завучем, которому по должности надлежит осуществлять контроль за деятельностью учителей. Завуч же никак не ожидала подобного поворота событий. Поведение сторон обусловлено здесь противоположными целями, несовпадающими интересами. Это — база конфликта. Но возникает он только тогда, когда начинаются осознанные столкновения оппонентов.

Важным элементом является объект, обусловивший возникновение конфликтной ситуации. Может показаться, что объект — квалификационная категория. Но тогда оппонентами были бы все учителя школы. Фактически же объектом конфликта стало право завуча контролировать исполнение учителями нормативных требований. Однако учительница произвела подмену объекта конфликта.

Инцидент могут вызвать и другие способы такой подмены. Например, можно обвинить директора в грубости или придирчивости. Если руководитель прислушается и изменит поведение, он тем самым признаёт своё поражение, что может привести к рецидиву нарушений. Если же, напротив, директор будет придерживаться прежней линии поведения, может создаться впечатление о его непорядочности («хочет убрать неугодного учителя») и опять-таки стать поводом

для инцидента. Тактика поведения опытных администраторов — регуляция социальной дистанции в отношениях с учителями. Горе руководителю, который общается с подчинёнными на уровне «вась-вась», похлопывая всех по плечу, представляя себя таким рубахой-парнем, «демократом». Авторитета у такого руководителя не будет.

*Грань, разделяющая поведение человека и поведение должностного лица, практически незаметна.* В описанном случае завуч перешла эту грань, принимая услуги учительницы и ставя себя в психологическую зависимость от неё.

Вообще для нравственной атмосферы в коллективе крайне пагубно, если кто-то из работников оказывает услуги начальнику, а уж тем более «особые услуги», связан с ним отношениями родства или давней дружбы. Редкому удаётся в такой ситуации проявлять требовательность, объективность, принципиальность. А потворство начальника, его «особая благосклонность», как ржавчина, разъедает коллектив, разрушает авторитет руководителя.

### Динамика конфликта

Всемирную известность получил эксперимент М. Шерифа (1954, штат Калифорния). Это исследование проводилось в летнем лагере для подростков. Приехавшие в лагерь мальчики были разделены на две группы: «орлов» и «гремучих змей». Внутрелагерная жизнь организовывалась отдельно для каждой группы, и главным образом состояла из соревнований. При этом какая-то группа обязательно выигрывала (объективная предпосылка конфликта). В результате между отрядами возникли враждебные взаимоотношения. Взаимные оскорбления, потасовки и групповые драки стали в лагере самым обычным явлением (субъективный фактор — создание «образа врага»). Тогда администрация лагеря стала создавать трудности, которые могли быть успешно преодолены только при условии объединённых усилий обеих групп (поломка водопровода,

неисправность грузовика, подвозившего продовольствие и т.п.). Между участниками совместной деятельности ссоры затухали, стали возникать дружеские отношения. При отъезде из лагеря члены обеих групп изъявили желание возвратиться домой в одном автобусе.

Главный вывод из эксперимента — роль совместной деятельности в ликвидации и предотвращении конфликтов. В прежние времена все студенты ездили «на картошку» — убирать урожай. Соборный труд позволял лучше узнать друг друга, «на картошке» завязывались тесные дружеские отношения, порой на всю жизнь.

В ходе развития конфликта возможны такие стратегии:

1. «Всё или ничего». Этот путь можно сравнить, воспользовавшись метафорой лицейских друзей Пушкина, о наброшенной на шею петле, которая стягивается от сопротивления: «Нет середины: или терпи, как держат тебя на верёвке, или борись, но с твёрдым намерением разорвать петлю или удавиться»;
2. «Компромисс»: переговоры, торг, сделка. Временное перемирие в длительной войне. Формальное соглашение не на эмоциональном, а лишь на поведенческом уровне участников;
3. «Изменение цели»: участник замещает цель более для него значимой;
4. «Незначимость»: участник отказывается от борьбы, например, осознав, что у него ресурсов недостаточно, что затраты превзойдут выигрыш.

Очень многое в выборе стратегии и тактики зависит от уровня развития группы, от культуры участников конфликта. Тем не менее директору и учителю не стоит забывать, что всякий конфликт необратим: конфликт забудется — урок останется. Многое зависит здесь от руководителя. Порой бывает трудно выйти из ситуации, которую народ метко обозначил: «Я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак». Это применимо и в отношениях с учениками. Чтобы принять верное решение, нужно чувствовать своего

партнёра, уметь предугадать, какой ход он сделает. С.Л. Рубинштейн писал: «Педагог, который строит свою работу с учётом только внешней, формальной характеристики поведения учащегося, не раскрывая его внутреннего содержания, по существу, не ведает, что творит». К сожалению, нередко конфликт возникает из-за неправильного понимания учителем поступков ребят, их взаимоотношений. Ученица зачиталась на уроке, не слышала, как её вызывают. Когда вышла отвечать, класс засмеялся. Учитель приписал причину смеха тому, что девочка якобы сказала нечто обидное по его адресу, и вместо того, чтобы выяснить причину, начал мстить. Пришлось девочке переводиться в другую школу...

### Конфликты с коллегами

В школах уровень конфликтов значительно выше, чем в производственных организациях. Социальная психология издавна выделяет в служебных отношениях две независимые одна от другой функции лидера: инструментальную и социально-экспрессивную. Первая сводится к тому, чтобы побудить подчинённых выполнять предписанные им обязанности. При этом не должно быть места сантиментам: и руководитель, и работники выступают лишь как инструмент организации для достижения целей. Вторая функция перемещает центр внимания на представления работников о самих себе, о мотивах своего поведения, на устранение мешающих делу напряжений и конфликтов, на активизацию хорошего настроения. Соответственно отношения в организации делятся на формальные и неформальные.

Существуют различные формы влияния работника на администрацию:

- усиление собственных ресурсов (например, удачное выступление на педагогическом семинаре);
- выжидание, удержание предыдущего состояния (включая некоторые уступки);
- риск;
- принуждение;
- ложные манёвры, дезинформация.

Недовольство может прорваться в инциденте, руководство в ответ примет санкции. Эти действия обсуждаются в неформальной обстановке, рождается групповая солидарность, возникает оппозиция, которая берёт на вооружение слово «справедливость». Формулируются требования и определяется адре-

сат. Если не удаётся достигнуть компромисса, администрация нередко находит способ избавиться от «зачинщиков» — применяет силу, и конфликт уходит в подполье, но не гаснет, а будет проявляться в «партизанских» вспышках.

На первом месте в ряду факторов, создающих напряжённость в педагогическом коллективе, остаётся проблема учебной нагрузки и неудобного расписания уроков. По данным социологических исследований, их упомянул, как причину недовольства администрацией, каждый девятый из десяти учителей. Льготы и привилегии, установившиеся в учительских коллективах, нередко также становятся причиной конфликтов.

*Директора школ на словах очень высоко ценят инициативу и новаторство, но тем не менее многие из них предпочитают людей хоть и бездарных, но преданных, послушных — так спокойнее.* Ценность правдивости, искренности отошла на второй план. Р.Х. Шакуров выделил 22 признака, отличающих приятных (с точки зрения директоров) учителей от неприятных. Расположив эти признаки по мере убывания условных баллов («наиболее приятные учителя»), он построил шкалу. Первые места в ней занимали: «Умение правильно выражать замечания, критику», «скромность», «добросовестность, ответственность, трудолюбие», «любовь к учащимся», «уважение к людям, такт, вежливость». Последние места на этой шкале занимали: «самостоятельность в работе», «умение открыто критиковать недостатки коллег», «широкая эрудиция, разносторонность интересов», «мастерство». Шкала показывает, что руководители школ (да только ли школ?) прежде всего ценят в подчинённых управляемость, нестроптивость.

Обобщая ряд исследований, отметим типичные предпосылки возникновения школьных конфликтов:

- нервные перегрузки учителей;
- неравномерные производственные нагрузки (одни сгибаются под тяжестью работы, другие ходят — руки в карманы);

- потеря надежды удовлетворить потребность исправить дело иным способом.

Подавляющее большинство учителей искренне любят свою профессию, не в силах отделить себя от своей профессиональной самооценки. Поэтому среди педагогов встречаются попытки утвердить самооценку путём дискредитации окружающих. Но в этом тоже большая вина руководителя: директора ведь часто очень скупы на похвалу, на моральное или материальное поощрение. А поскольку продвижение «по служебной лестнице» в школе ограничено, учителя и «самоутверждаются» таким способом.

Существует четыре основных правила поведения в конфликте: выяснить, в чём его причина; найти возможную область согласия; сделать шаг навстречу партнёру; сосредоточиться на проблеме.

### Учитель и ученики

Каждый педагог знает, что классы бывают разные. В г. Костроме, в коллективе профессора Л. Уманского, родилась идея: выделить пять ступеней развития коллектива. Были предложены символические обозначения: сыпучий песок; мягкая глина; мерцающий маяк; алый парус; пылающий факел. Уровень развития зависит от многих факторов. Немаловажное значение среди них имеет состав класса (см. табл. 1).

Некоторые учёные выделяют 12 характерных типов: агрессивные («танки», «снайперы», «взрыватели»); жалобщики (считают себя не в силах справиться с проблемами), сверхпокладистые (всегда соглашаются, но не выполняют); вечные пессимисты (уверены, что всё равно ничего не получится), всезнайки («бульдозеры», «пузырьки» — ставят себя выше других) и др. Чрезмерно развитые названные качества приводят к конфликтам. В таких случаях советы педагогу:

- ✓ осознай, почему он такой («каток», — так как боится);
- ✓ как удовлетворить его нужды;
- ✓ преодолёй свои эмоции;
- ✓ не принимай на свой счёт — он такой со всеми;
- ✓ отдифференцируй — может быть, он только похож на трудного;
- ✓ если попадаешь под его влияние, остановись: «Я не такой».

Способы реакции учителя на частные симптомы показаны в таблице 2.

Учитель — представитель общества, эталон его требований. И по каким-то неуловимым для постороннего наблюдателя признакам учащиеся определяют линию его поведения, узнают, как можно (или нельзя) вести себя с этим человеком. Они постоянно проверяют выдержку, находчивость, хладнокровие, осведомлённость, настойчивость учителя.

Таблица 1. Личностные типы учащихся и советы учителю

Признак и причина	Рекомендации педагогу
Педантичные — не уверены в себе, повышенная ответственность	Не давай срочной работы, воспитывай волю
Демонстративные — театральны: врёт и верит сам. Бегство в болезнь. «Душа» конфликта	Разоблачи хитрости, требуй фактов. Учи считаться с другими
Возбудимые — импульсивны от неутолённых влечений. Запальчивы, грубы, взрываемы. Властны, нетерпимы, эгоистичны	Объясни характер: пусть сдерживается. Переключи на физический труд
Застревающие — обидчивы, злопамятны, подозрительны, честолюбивы. В жизни — череда успехов и неудач. Враждебны к строгостям	Последовательно предъявляй одни и те же требования, учитывай честолюбие
Тревожные — пугливы, сторонятся сверстников. Их обижают, бьют	Не будь категоричен, подбадривай, внушай веру в успех
Гипертимики — оживлены, активны, веселы	Переключай на полезное дело

**Таблица 2. Симптомы поведения ученика и рекомендации учителю**

Симптомы поведения	Рекомендации учителю
1. Уход от решения — хочет увести от обсуждения, подменить тему	1. Настаивай. Не упустить инициативу. Предложи интересный вариант
2. Соглашается даже на невыгодное решение, но потом не будет выполнять	2. Уясни его интересы, побуждай. Установи сроки, контроль, санкции
3. Отрицает проблему — мол, «само рассосётся»	3. Вызови желание обсудить проблему, покажи пути решения
4. «Я хочу» — однозначно отвергает твои интересы	4. Спокойствие, осмотрительность, доброжелательность, но одновременно и твёрдость

...Конец семидесятых. На урок обществоведения опаздывают двое старшеклассников. «Проспали, смотрели хоккей...» А это были первые в истории нашей страны игры «Канада — СССР» и транслировались они поздно ночью. «Пять — в журнал за патриотизм, но в дневники я напишу-таки замечание за несоблюдение режима», — реагирует учитель, вызывая общий восторг.

К сожалению, так получается далеко не всегда. В одной из школ произошёл такой случай. Десятый класс ушёл с урока литературы. Учащиеся требовали заменить учителя. Завуч удостоверил, что квалификация педагога недостаточна, но заменить некем. Поскольку до конца учебного года осталось всего два месяца, уговорил учеников: дотерпите! Они пришли на урок, но вести занятия отказался уже учитель. Потребовал наказать зачинщиков, а также чтобы класс извинился. Педсовет и родители убедили ребят, они послушно извинились. Но исчерпан ли конфликт?

Конфликтная ситуация создана здесь прежде всего руководством школы: оно направило в класс неквалифицированного учителя. Нетребовательность руководителя к компетентности человека, принимаемого на работу, рано или поздно приведёт к конфликту. Это неизбежно. Кадры «числом поболее, ценою подешевле» дорого обходятся школе, делу, всему коллективу, в том числе и самому руководителю.

В случае с учителем литературы конфликтная ситуация не устранилась, конфликт загнан в

подполье. Учитель не успокоился, он подменил объект конфликта: теперь им стало право учащихся судить учителей. Ранг подростков был принижен до нулевого («нарушители дисциплины»), а ранг педагога поднят до максимального («представляет учительство»). Возможны и такие изменения в коллективе: старшеклассники получают право сомневаться в компетентности учителей, это вынудит педагогов повышать квалификацию.

При анкетировании и обсуждении его результатов выяснилось, что

ученики и учителя по-разному понимают понятие «конфликт». Так, если учитель делает замечание ученику, он не склонен воспринимать это как «конфликт»: просто это реакция на определённый факт. Для ученика же оценка его личности, отношение к нему учителя — это фиксация его положения в системе внутриклассных отношений, короче — самый настоящий конфликт. Поэтому частота конфликтов по мнению учеников выше, чем по мнению учителей. Школьники не всегда понимают, за что их бранят и склонны обвинять учителя в предвзятом отношении.

Большинство подростков полагают, что не следует отстаивать своё мнение при несогласии с оценкой учителя. Родители соглашаются с оценкой и применяют санкции, её подкрепляющие. Тем самым

у ученика формируется низкая самооценка, пропадает желание учиться, а это ведёт к обвинениям учителя в предвзятости, в неумении объяснять материал.

Опытные учителя считают, что целесообразно постоянно знакомить учащихся с нормами оценок устных и письменных работ, практиковать оценивание работы на уроке одноклассниками и самооценки школьников, чаще практиковать тестирование и рейтинговые контрольные работы, в отношениях с

**Беседовать — это, в сущности, значит уступить собеседнику в одном вопросе, чтобы он нам уступил в другом.**

*О. Эрнст*

учащимися учитывать психологические особенности подросткового возраста, больше внимания уделять методам убеждения

и поощрения, реже применять наказания. Грустно, что в дневники мы чаще вписываем замечания о нарушениях, реже — слова благодарности. В сегодняшней школе кабинет директора стал местом наказания. Страх отгораживает ребёнка от взрослого, учит не контролировать поведение, а не попадаться. Некоторые полагают, что если исчезнет страх, будет утрачен мотив школьного поведения. Но так воспитывается в лучшем случае конформист, лицемер, человек безответственный. И в конечном счёте — безнравственный.

В педагогической литературе описан случай, когда в первый класс поступила девочка с выраженными физическими недостатками. Учительница строго запретила её дразнить, и дети послушно скрывали неприязнь. Но в четвёртом классе отказались с нею общаться, а в пятом стали бить. На возмущённый вопрос учительницы: «Как вы можете?» одноклассники возразили: «А если она плохая?».

Психологически объясняется данный случай тем, что если ребёнок не нравится одноклассникам, он получает низкие оценки всех своих качеств (независимо от их реального содержания), поскольку дети оценивают его как «плохого», и эта установка определяет все их суждения. Из описанного случая в своё время был сделан справедливый вывод о том, что задачи

воспитания, стоящие перед педагогами начальной школы, во многом определяются требованиями подросткового возраста.

Объектом конфликта стало здесь право школьников на внимание и заботу учителя. Оппонентами стали, с одной стороны, «золушка» и учитель, с другой стороны — весь класс. Получив благодаря поддержке учителя высокий ранг, «золушка» успокоилась, не выработала навыков активного построения отношений, не смогла перейти на новый этап развития товарищества, выработать способность постоять за себя без помощи взрослых.

Педагогу следует запомнить три основных положения:

- ✓ важно решать суть конфликта, а не мельчаться;
- ✓ опираться на справедливость, а не на интересы сторон, и тем более — свои;
- ✓ относиться к существу проблемы жёстко, а к интересам сторон — мягко!

Не забывайте, что **их** конфликт не задевает **ваше** достоинство. Ваша профессия — воспитание человека, проблемы детей вызывают ваш профессиональный интерес. Может быть, истинная проблема лежит глубже. Задавайте вопросы. Но если вы берёте на себя решение, вы лишаете ребёнка возможности роста. Опираясь на вашу поддержку, он должен сам справляться с проблемой.

Следует иметь в виду, что у людей существуют патологические потребности: желание власти, страх, сверхзависимость, сверхподчинённость, бунтарство, недоверие, отсутствие уверенности в себе. В основе конфликта может лежать любая психологическая потребность, но главное — чувство собственного достоинства. *Всё, что его ущемляет, пробуждает огромную энергию.*

Проблема «как рассудить конфликт» вызвала горы рекомендаций. Сошлёмся на один из источников (М. Ингландер):

1. Участник конфликта должен понять, что он идёт на уступку не сопернику, а посреднику. С ним он готов сотрудничать.

2. Конфликтующие стороны должны воспринимать избранного ими арбитра как олицетворяющего собой справедливое решение.
3. Посредник должен быть нейтральным лицом, никак не вовлечённым в конфликт.
4. Конфликтующие стороны должны быть согласны с присутствием посредника и с использованием его рекомендаций при выработке окончательного решения.
5. Посреднику полезно выслушивать каждую из сторон порознь.
6. Основная задача посредника — сбор информации, выяснение проблемы, но не принятие решения.
7. Посредник должен способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения.
8. Посредник должен помочь конфликтующим сторонам решить, в чём они могут уступить друг другу. Их надо убедить, что уступки не грозят им «потерей лица».

В различных школах возникновение конфликта вызывает разные действия администрации: удаление инакомыслящих, поиск «козла отпущения», реформа структуры группы, смена руководителя, изменение стиля, расформирование класса. «Болевая точка» нашего воспитания в том, что оно не учит побеждать зло. Только преодолев этот недостаток, *этика не на словах, а на деле будет полезна и обществу, и отдельному человеку.*

### Как справедливо разделить апельсин

Задача любого управленца не в том, чтобы устранить все конфликты, а в том, чтобы сделать их продуктивными.

Элементарным способом является решение, которое принял Хоттабыч во время матча: дать каждому футболисту по мячу и тем самым преодолеть конфликт. Другим способом является изменение мотивации: обычно девочка хочет купить куклу, а мальчик — конструктор. Третий случай: при тождественной мотивации ориентация у людей разная: один мечтает раз-

богатеть, открыв ателье, тогда как второй — ремонтную мастерскую. Наконец, последний случай продемонстрировал М. Шериф: читатель помнит, что конфликт был устранён, когда администрация летнего лагеря принудила подростков к совместной деятельности, испортив водопровод.

Разумеется, перечисленными методами не исчерпываются все возможности. В недавно опубликованной книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» (М.: Наука, 1992) содержится притча: две сестры решили

**Мы должны сами верить в то, чему учим наших детей.**  
*В. Вильсон*

разделить один апельсин «по справедливости» — пополам. Одна съедает мякоть, а кожу выбрасывает. Но другой нужно испечь торт, её интересует только апельсиновая кожа и совсем не нужна мякоть. Ошибка сестёр в том, что они **примирили позиции, а не интересы.** Разумное решение, наоборот, требует добиваться **примирения интересов.**

Вот пример бытового конфликта: на педсовете одним душно, они требуют открыть окно; другие боятся сквозняка и настаивают на том, чтобы окно закрыть. Директор принимает решение: он широко открывает окно в соседней комнате — теперь пошёл свежий воздух без сквозняка.

Анализируя интересы, увидишь взаимоприемлемую альтернативу. Наиболее сильные интересы: трудовая успешность, благосостояние, признание, возможность распоряжаться собственной жизнью. Попытка использовать денежные затруднения учителей вызывает гнев. Каждый участник конфликта преследует двойной интерес: интересы дела и взаимоотношения между партнёрами при переговорах. Следует говорить о проблеме твёрдо, о взаимоотношениях мягко. Чтобы избежать обострения конфликта, рекомендуем:

1. Проявите внимание к оппоненту.
2. Спросите: «Верно ли я понял, что...».
3. Сочувствуйте: «Представляю себе, как вы восприняли...» (но не надо со всем соглашаться!).
4. Отделите отношения от проблемы: «Вы мне очень нравитесь, но...».
5. Внимание сосредоточьте не на позициях, а на интересах и, прежде всего, — дела.

В разрешении любого конфликта хорошо бы установить для себя планку, ниже которой не опускаться в уступках, хотя это лишает гибкости. Но расширяет круг вариантов. Оппонент может оказать давление: «Вы мне не доверяете».

**Школьные учителя обладают властью, о которой премьер-министры могут только мечтать.**  
У. Черчилль

«Мы обсуждаем не доверие, а проблему. Установим объективный критерий».

Напоминайте: «Я ничего не имею против вас лично». Задавайте вопросы: «Если мы не придём к соглашению, я не вижу выхода. А вы?» Напомните о принципах.

#### О самом-самом...

\* Тони Райт (Tony Wright) без остановки болтал по телефону 40 часов и тем самым установил новый мировой рекорд. Предыдущее достижение — 39 часов и 18 минут — принадлежит Сандре Кобэл (Sandra Kobel) и Стефану Хафнеру (Stephen Hafner) из Швейцарии. Оно датируется 4 ноября 2005 года.

#### Методические рекомендации

Однажды родители малышей, посещающих детский сад в Соединённых Штатах, стали замечать, что их потомки катастрофически худеют, хотя питание вполне отвечало физиологическим нормам. Психологи обнаружили причину: в столовой детей рассаживали за столы, не считаясь с их желаниями — рядом оказывались явно не симпатизирующие друг другу мальчики. И... «кусочек не шёл в горло».

Этим случаем заинтересовался известный психолог Дж. Морено, разработавший систе-

му социометрического тестирования. В нашей стране наиболее обстоятельно (и применительно к школе) её развил Я.Л. Коломинский.

Например, он рекомендовал тест «поздравь товарища». В классе каждый человек получает по три художественные открытки, потом все выходят из комнаты и заходят туда по одному, сменяя друг друга. Поскольку известно, кто где обычно размещается, не составляет труда разложить «поздравления» конкретным людям, сохраняя анонимность. Когда все выполнили задание, классный руководитель может один войти в помещение и собрать открытки, обязательно записывая в особую тетрадь (возможны повторные замеры), кто сколько раз был избран в качестве адресата, потом можно огласить результаты, причём лучше отметить наиболее популярных. Можно даже спросить класс, какие качества оказались наиболее привлекательными. Цель этих «поздравлений» — обратить особое внимание и специально поработать с «отверженными» — с теми, кто не получил ни одного поздравления. Эти ребята — носители по крайней мере внутрилличностного конфликта. Можно, например, создать условия в классе, при которых смогли бы проявиться их лучшие качества. Разумеется, было бы крайне непедагогично называть их имена.

Учителям рекомендуется разыгрывать этюды: например, приняв роли ученика и ученицы, вообразите себя на школьном вечере. Девушка отказывается танцевать с одноклассником, отвечает на его приглашение грубостью. Ваша («юноши») задача — грамотно отреагировать. Оцените исполнение партнёра, поменяйтесь ролями. Темы этюдов полезно разнообразить. Уместно отработать навыки беседовать с неприятным человеком, поздравить того, кому завидуешь, беседовать с озлобленным родителем, помочь ученику «спасти лицо», и т.п.

Полезный материал (его можно использовать и как «сценарии» для этюдов) содержится в баснях. Тут выразительно показаны представления о соотношении сил, «пристройки»

(«сверху», «снизу», «наравне»), тактика «перехвата инициативы», «наступления» и «обороны». В общеизвестной истории «Ворона и лисица» деловая заинтересованность маскируется бескорыстными заявлениями, самоуничижением и восхвалением оппонента. Сюжет «Кукушка и петух» учит, как «идти к партнёру» и «приблизить» его.

Удачную методику изучения конфликтов предложила Т.А. Полозова. Каждому члену коллектива выдаётся список всех его членов, написанный попарно во всех возможных сочетаниях. Инструкция требует отметить «неявные трения, напряжённость, разногласия во взаимоотношениях названных людей». Опрос проводится анонимно, в общий список включается и фамилия испытуемого, заполняющего анкету (Полозова Т.А. Методические проблемы изучения межличностного конфликта в группе // Вопр. психологии. 1980. № 4. С. 123–129).

Анкетные опросы стали неременным способом диагностики и предотвращения конфликтов. Так, при исследовании школ Калининского района Москвы (руководитель — один из авторов этой статьи) в анкету был включён вопрос об отношении школьников к педагогам: «В вашей школе учителя — это:

- а) обычные люди, такие же, как все другие;
- б) отличаются любовью к детям, способностью понять другого человека;
- в) любят только самих себя, ученики их постоянно раздражают».

Этому вопросу соответствовал: «Конфликты с учителем и администрацией школы чаще всего возникают по поводу: а) моего поведения в школе; б) моего внешнего вида; в) моего поведения вне школы; г) профобразования; д) моей неподготовленности к уроку; е) по существу излагаемого материала; ж) несправедливой оценки; з) несправедливости в отношении к другим ребятам.

В той же анкете задавались вопросы: «Конфликты с кем-то из учеников возникают чаще всего по поводу: а) отношения к учёбе; б) отношения к общественной работе; в) отношения к неформальным объединениям молодёжи; г) разного социального положения (происхождение, доход, жилищные условия); д) национальности; е) ухаживания, соперничества, ревности; ж) неоправданной жестокости; з) оскор-

бления личного достоинства; и) неправильного отношения к другому человеку».

Один из вопросов касался специфики поведения: «Каким способом вы обычно предпочитаете разрешать конфликты: а) добиваюсь победы во что бы то ни стало, любыми средствами; б) ограничиваю себя в соответствии с правилами поведения школьника; в) пытаюсь достигнуть компромисса; г) получается так, что я вынужден уступать; д) стараюсь не конфликтовать, а понять позицию другой стороны; е) держусь подальше от людей, чтобы избежать конфликтов.

Аналогичные вопросы (разумеется, с учётом специфики их деятельности) задавались и учителям. Учитель должен иметь максимум авторитета и минимум власти. Т. Шап

Ответы показали, что наиболее часто возникает обида на «несоблюдение норм этикета». В индивидуальных беседах выяснилось, что педагоги относят в эту категорию самые разнообразные проступки: от «не здороваются» до «не убирает за собой посуду после совместного чаепития». При этом часто конфликт уходит вовнутрь и учитель остаётся с обидой наедине. Данные подобных опросов могут инициировать определённые административные меры, могут обсуждаться на педсовете или на классном собрании школьников.

Это факт, что многие учителя склонны к завышенной самооценке и неприятию чужого мнения. Они болезненно воспринимают всякую критику, и чтобы не нарваться на скандал, воздерживаются от замечаний.

Чтобы как-то активизировать таких людей, один из нас предложил перед педсоветом провести блиц-опрос по классам — попросить каждого ученика, где ведёт уроки тот или иной учитель, проставить баллы («никогда» — 0, «иногда» — 5, «всегда» — 10), оценивая суждения относительно изучаемых предметов (см. табл. 3).

**Таблица 3. В школе мне мешает, что:**

Позиция	Класс	Русский язык	История	Алгебра	Экология
1. Не вижу смысла в изучаемом предмете	8 «а»	1,9	2,0	1,2	5,6
	8 «б»	2,0	2,3	2,0	6,2
2. Не понимаю материал на уроке	8 «а»	2,8	2,8	4,4	5,4
	8 «б»	3,0	2,4	5,0	6,5
3. Большое домашнее задание	8 «а»	5,0	5,0	8,0	0,0
	8 «б»	6,0	6,0	10,0	0,0
4. Учитель кричит, конфликтует	8 «а»	3,3	0,0	6,0	0,0
	8 «б»	2,4	0,0	5,5	0,0
5. Шум в классе	8 «а»	0,0	0,0	3,0	9,0
	8 «б»	0,0	0,0	4,0	9,0

Из таблицы видно, что с русским языком и историей ситуация спокойная.

Бросается в глаза, что более сильный класс (8«а») сильнее мотивирован и лучше понимает учебный материал, ребятам меньше «мешает» домашнее задание, они больше обижаются на «крик» учителя.

Преподаватель математики недостаточно хорошо объясняет учебный материал и увлекается домашними заданиями, а наладить дисциплину ему не удаётся. Подобное распределение оценок часто характерно для молодых учителей.

Наибольшую тревогу директора и завуча должна вызвать работа учителя экологии. Ребята не видят смысла в этом предмете, не понимают его, дисциплины на уроке нет, и учитель не пытается её наладить. Интересны результаты оценки поведения одноклассников (см. табл. 4).

**Таблица 4. Оценка поведения одноклассников**

Мне мешает, что мои одноклассники	8 «а»	8 «б»
а. Конфликтуют с учителем	1,8	4,5
б. Грубы друг с другом	4,5	5,5
в. Обижают меня	3,2	1,5
г. Не понимают простых вещей	5,4	0,8

Судя по распределению оценок, в 8«а» следует заняться улучшением взаимоотношений между ребятами, а в 8«б» — выявлением группы, нарушающих дисциплину, «конфликтующих с учителем». Кроме того, в более сильном 8«а», видимо, есть большая группа ребят, работающих в высоком темпе (им-то и мешает, что одноклассники «не понимают простых вещей»). Здесь надо чаще использовать групповые формы работы, привлекать учащихся для консультирования.

Ценность описанного метода в том, что на педсовете педагог сталкивался не с субъективным мнением директора или завуча, а с коллективным мнением класса.

К сожалению, несмотря на обилие теоретических работ, ещё не создана эффективная методика, направленная на исчерпывающее выяснение причин конфликтов, возникающих в условиях школы.

### **Конфликтный ли вы человек?**

Существуют диагностические надёжные тесты, определяющие склонность человека к конфликтам (например, тест Розенцвейга), однако их применение требует специальной подготовки. Множество вопросников публикуется в газетах и журналах, но они предназначены скорее для развлечения. Однако

известно, что в каждой шутке есть доля истины. Мы предлагаем желающим один из тестов, заимствованных из периодической печати.

1. Я обычно спокойно переношу самодовольных людей, даже когда они явно бахвалятся: а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
2. Я подозреваю людей, которые проявляют чрезмерное дружелюбие, в коварстве: а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
3. Если кто-либо на меня сердится, я: а) постараюсь успокоиться; б) рассержусь сам; в) затрудняюсь ответить.
4. Я считаю, что нет совсем плохих людей. Нужно постараться каждого понять, и он ответит добром: а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
5. Когда мною командуют, я нарочно поступаю наоборот: а) именно так; б) так не бывает; в) затрудняюсь ответить.
6. Если руководство или члены моей семьи меня в чём-то упрекают, то, как правило, только за дело: а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
7. Иногда я выдаю шутку (даже глупость), чтобы людей удивить и посмотреть, как они будут реагировать: а) случается; б) никогда; в) затрудняюсь ответить.
8. Я тщательно продумываю, как повлиять на товарищей, чтобы они помогли достигнуть моей цели: а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
9. Если моё удачное замечание осталось незамеченным, я: а) не повторяю; б) повторяю его снова; в) затрудняюсь ответить.
10. Меня огорчает, если обо мне говорят дурно без всяких оснований: а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.

#### Обработка

Два балла присуждаются за ответы «а» в вопросах 2, 5, 7, 8, 10 и ответы «б» в вопросах 1, 3, 4, 6, 9. За ответы «в» присуждается один балл.

#### Воспитательная ТЕХНОЛОГИЯ

#### Интерпретация

От 6 до 12 баллов — человек достаточно гибок, но меняет отношения с трудом, скорее в лучшую сторону. Открыт для компромиссов, но прежде, чем установить дружеские отношения, изучает партнёра.

От 13 до 19 баллов — осторожен, подозрителен. Всегда ожидает конфликта, умеет управлять окружающими, но плохо ориентируется в их психологии.

От 20 баллов и выше — человеку очень трудно ладить с людьми, для него конфликт — это образ жизни.

Педагогическая профессия — одна из самых сложных на Земле (по причине сложности «материала», с которым работает учитель). Она отнимает много интеллектуальных и душевных сил, нервной энергии, времени. Поэтому в целях самосохранения постараемся всячески избегать конфликтов, если в их основе — не помеха делу, а лишь наши эмоции и оценки. **В.Ш**

#### О самом-самом...

\* Самая большая армия древности? — О греко-персидских войнах мы знаем из «Истории» Геродота и других греческих источников. Они утверждают, что армия Дария насчитывала миллион человек.

Геродот утверждает, что войско царя Ксеркса, пришедшего к власти после Дария, насчитывало 5 с половиной миллионов человек, включая обоз.

Таким образом, если верить античным авторам, наиболее крупной армией древности была персидская в период правления Ксеркса.