

Пространство педагогических исследований. 2025. Т. 2, № 3 (7). С. 55–70.
Education Research Environment, 2025, vol. 2, no. 3 (7), pp. 55–70.

Научная статья

УДК 371.15

<https://elibrary.ru/xxrvaq>

<https://doi.org/10.23859/3034-1760.2025.94.89.004>

Анализ причин профессиональных конфликтов в педагогическом коллективе и инструменты их профилактики

Наталья Витальевна Иванова

Череповецкий государственный университет,
Череповец, Россия

nvivanova@chsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>



Natalia V. Ivanova

Cherepovets State University,
Cherepovets, Russia

nvivanova@chsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>

Елена Викторовна Яковлева

Череповецкий государственный университет,
Череповец, Россия

eviakovleva@chsu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9127-5178>



Elena V. Yakovleva

Cherepovets State University,
Cherepovets, Russia

eviakovleva@chsu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9127-5178>

Аннотация. Статья посвящена исследованию причин возникновения конфликтов в педагогическом коллективе образовательной организации и их профилактике. Актуальность исследования данной проблемы обусловлена сложившимися сложными условиями повседневной работы администрации любой образовательной организации. Прежде всего в том, что необходимо понимать сущность возникающих в педагогическом коллективе конфликтов и управлять ими.

Целью исследования являлся сбор и анализ информации о причинах возникновения конфликтных ситуаций в педагогических коллективах образовательных организаций (детских садов и общеобразовательных школ).

© Иванова Н. В., Яковлева Е. В., 2025

© Ivanova N. V., Yakovleva E. V., 2025

Для достижения поставленной цели применялись следующие методы исследования: теоретический анализ и синтез; изучение литературы, анкетирование.

На основе выполненной работы были проанализированы ключевые факторы возникновения конфликтных ситуаций в педагогических коллективах образовательных организаций.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

- конфликтность в системе «администратор – педагог» становится выше, если администратор образовательной организации не принимает участия в основной, профессиональной, деятельности коллектива, а выполняет лишь административные функции;

- нарушение педагогом или администратором установленных норм трудового сотрудничества и общения является наиболее веским типичным основанием конфликта в педагогическом коллективе. Чем четче нормы сотрудничества, определенные в нормативных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, тем реже возникают конфликтные ситуации в образовательной организации. При отсутствии четких норм деятельность становится неизбежно конфликтной;

- нравственно-коммуникативные особенности профессиональных коммуникаций оказывают наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне, а функциональные характеристики, отражающие требования к профессиональной деятельности, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными в образовательной организации;

- общая деятельность участников образовательного процесса обладает свойством формировать противоконфликтные механизмы, так как способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других.

В целом полученные результаты свидетельствуют о недостаточном уровне сформированности компетенций, связанных с умением участников образовательного процесса работать в команде.

По результатам проведенного эмпирического исследования были разработаны методические рекомендации для педагогов и руководителей образовательных организаций по управлению конфликтами и их профилактике. Методические рекомендации направлены на оказание содействия педагогическому коллективу в формировании благоприятного социально-психологического климата и минимизации деструктивных последствий конфликтных ситуаций посредством ознакомления с методами бесконфликтного общения.

Ключевые слова: педагогический коллектив, конфликты, причины профессиональных конфликтов в педагогическом коллективе, методы профилактики конфликтов

Для цитирования: Иванова Н. В., Яковлева Е. В. Анализ причин профессиональных конфликтов в педагогическом коллективе и инструменты их профилактики // Пространство педагогических исследований. 2025. Т. 2, № 3 (7). С. 55–70. <https://doi.org/10.23859/3034-1760.2025.94.89.004>; EDN: XXRVAQ

Analysis of the causes of professional conflicts in the teaching staff and tools for their prevention

Abstract. The article considers the causes of conflicts in the teaching staff of an educational organization and their prevention.

The relevance of the study of this problem is due to the need for the administration of any educational organization to understand the essence of conflicts arising in the teaching staff and manage them.

The aim of the study is to collect and analyze information on the causes of conflict situations in teaching staff of educational organizations (kindergartens and comprehensive schools).

To reach the aim, the following research methods have been used: theoretical analysis and synthesis; literature review, questionnaires.

Based on the conducted study, the key factors of conflict situations in teaching staff of educational organizations have been analyzed.

The conducted study allowed drawing the following conclusions:

- conflict in the "administrator - teacher" system escalates if the administrator of the educational organization does not participate in the main professional activities of the staff, but performs only administrative functions;
- violation of the established norms of labor cooperation and communication by a teacher or administrator is the most compelling typical basis for conflict in the teaching staff. The clearer the norms of cooperation defined in regulatory documents, in the requirements of managers, in public opinion, the less often conflict situations arise in the educational organization. In the absence of clear norms, the activity inevitably becomes conflict-generating;
- moral and communicative features of professional communications have the greatest impact on conflict at the intra-group level, and functional characteristics reflecting the requirements for professional activity play a decisive role in the emergence of conflicts between managers and subordinates in the educational organization;
- the general activity of participants in the educational process has the property of forming anti-conflict mechanisms, as it contributes to the development of uniform norms and requirements, the ability to coordinate their actions with the actions of others.

In general, the obtained results indicate an insufficient level of competence formation of ability of participants in the educational process to work in a team.

Based on the results of the conducted empirical study, methodological recommendations have been developed for teachers and heads of educational organizations on conflict management and their prevention. The methodological recommendations are aimed at assisting the teaching staff in creating a favorable socio-psychological climate and minimizing the destructive consequences of conflict situations through the methods of conflict-free communication.

Keywords: teaching staff, conflicts, causes of professional conflicts in the teaching staff, methods of conflict prevention

For citation: Ivanova N. V, Yakovleva E. V. Analysis of the causes of professional conflicts in the teaching staff and tools for their prevention. *Education Research Environment*, 2025, vol. 2, no. 3 (7). pp. 55–70. (In Russian) <https://doi.org/10.23859/3034-1760.2025.94.89.004>; EDN: XXRVAQ

Введение

Конфликтные ситуации возникают в любой социальной группе, в том числе и в педагогических коллективах. Поэтому понимание сущности конфликта, умение управлять конфликтом имеет значение для администрации любой образовательной организации. Содержание возникающих противоречий и характер конфликтной ситуации определяют дальнейшее ее развитие – конструктивный

или деструктивный вариант действий, что является основой для разработки моделей управления конфликтами.

Изначально исследователи конфликта, например, сторонники школы человеческих отношений, полагали, что конфликт свидетельствует о неэффективной деятельности руководителя и плохого управления организацией¹. Взгляды современных ученых, занимающихся теорией и практикой конфликта, изменились. Многие считают, что конфликты в любой организации при хороших взаимоотношениях коллег не только возможны, но и желательны. Главное для управленца – научиться управлять конфликтным взаимодействием².

В настоящее время в науке имеется много подходов к управлению конфликтами в трудовом коллективе организации. Но недостаточно изученной остается проблема конфликтов в педагогическом коллективе. Между тем педагогический коллектив имеет значительные особенности, свою специфику, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации в образовательной организации.

Современная социальная ситуация значительно влияет на все процессы, происходящие в системе государственного образования. Возрастают требования, происходит переоценка ценностей, меняются мотивы деятельности людей, что, в свою очередь, влияет на отношения в коллективе и может стать основой для возникновения конфликта между участниками образовательного процесса. В связи с этим актуальной для специалистов в области управления образовательной организацией становится проблема изучения особенностей возникновения конфликта среди педагогов и поиск механизмов для решения конфликтных ситуаций.

Основная часть

Несмотря на то, что в педагогической деятельности отражаются общие закономерности объективной действительности, исследователи выделяют и специфические причины педагогических конфликтов.

К основным источникам и причинам конфликтов относят трудовой процесс, психологические особенности и личностное своеобразие³.

Трудовой процесс включает следующие причины возникновения конфликтов в образовательной организации: неблагоприятные условия труда, ограни-

¹ Бабосов Е. М. Социальные конфликты и управление ими. Москва: Дикта, 2010. 396 с.

² Петрухина С. Р. Психология конструктивного конфликта. Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2006. 88 с.; Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами. Москва: Академический Проект; Гаудеамус, 2017. 800 с.

³ Карпова Л. Г. Конфликты в педагогическом коллективе // Психология и педагогика на современном этапе. 2015. № 6. С. 22–27.

ченность ресурсов, несправедливое распределение ресурсов, различие в целях, нечеткое распределение прав и обязанностей и др.

Психологические особенности педагогов, работающих в коллективе, также относят к причинам возникновения конфликта: плохая коммуникация, нежелание учитывать интересы и потребности других, наличие группировок и др.

Личностное своеобразие руководителя тоже может стать источником конфликтных ситуаций, а именно: стиль управления, предвзятое отношение к кому-либо из педагогов, различия в ценностях, недостаточный уровень профессионализма и др.

В ряде работ, посвященных изучению специфических причин педагогических конфликтов, выделяются две группы конфликтов: «Педагог – Руководитель» (возникают из-за стиля руководства), и «Педагог – Педагог» (конфликты, связанные с организацией педагогической деятельности)¹.

В системе «Педагог – Руководитель» выделяют такие причины, как: добавление педагогу дополнительного функционала, неравномерная загруженность педагога общественными поручениями, несправедливое распределение стимулирующих фондов, завышенное профессиональное честолюбие педагога, неожиданные проверки деятельности педагога, неправильно выбранный руководителем стиль руководства коллективом (не соответствующий уровню его социального развития) и др.

Кроме того, как показывают исследования, при возникновении конфликта в данной системе значение имеет возраст педагога. Так, например, в работе Р. Х. Шакурова выявлено, что педагоги в возрасте от 40 до 50 лет воспринимают контроль за своей педагогической деятельностью как угрозу авторитету, после 50 лет многие педагоги испытывают постоянное чувство тревожности, что провоцирует появление эмоциональных срывов и раздражения, приводящих к конфликтам.

Кризисные периоды в развитии личности способствуют появлению конфликтных ситуаций (например, кризис середины жизни)².

Конфликтные ситуации в диаде «Педагог – Педагог» чаще возникают из-за своеобразия темперамента, характера, личностных особенностей.

Повышенный уровень конфликтности в профессиональном общении провоцируют:

¹ Баныкина С. В. Конфликты в современной школе: изучение и управление. Москва: ЛИБРОКОМ, 2012. 179 с.; Задорожная Е. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе // Образование в современной школе. 2014. № 12. С. 9–13; Фоменко С. Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика. Москва: компания Спутник, 2009. 380 с.

² Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва: Просвещение, 1990. 206 с.

- профессиональное соперничество педагогов, желание занять место признанного авторитета в социальной структуре группы,
- поведение, подчеркивающее степень превосходства педагогов со стажем над молодыми,
- попытка педагога создать положительное впечатление о своей деятельности не конкретными делами, а их имитацией, саморекламой и др.

Цель нашей экспериментальной работы состояла в сборе эмпирическим путем информации о причинах возникновения конфликтных ситуаций в коллективах образовательных организаций г. Череповца и ее анализ.

Базой исследования выступили 10 дошкольных образовательных организаций и 5 общеобразовательных школ. В эмпирическом исследовании участвовали 100 педагогов и 30 представителей администрации образовательных организаций. Метод сбора информации – анкетирование.

Представим полученные результаты.

На вопрос «*Ваше отношение к конфликтам?*» были получены ответы, которые мы сгруппировали как выражающие позитивное, нейтральное и негативное отношение к конфликтной ситуации на работе (рис. 1).



Рис. 1. Отношение к конфликтам

Анализ ответов показал, что отношение администрации (50 %) к конфликтам позитивное, тогда как у педагогов (70 %) оно негативное. Разницу в отношении можно объяснить тем, что администрация в образовательной организации чаще, чем педагоги, видит противоположность позиций, мнений, оценок и идей и предпринимает усилия их разрешения путем убеждения. Администрация видит в конфликте способ взаимодействия педагогов, выражающийся в противоборстве сторон ради достижения целей.

55 % педагогов и 100 % администрации ответили положительно на вопрос «Есть ли конфликты в Вашем коллективе?». Однако 15 % педагогов конфликтов не наблюдают. Еще четверть обозначили, что испытывают затруднения при ответе на данный вопрос.

Такая ситуация приводит к тому, что педагоги, не замечая конфликтов, не стремятся и высказывать свою точку зрения, не пытаются решить спорный вопроса, это чревато образованием внутренних конфликтов.

Отвечая на вопрос: «Какой вид конфликта, на Ваш взгляд, чаще встречается в педагогическом коллективе?», респонденты отметили конфликты в системе «Администрация – Педагог» и «Педагог – Педагог» (рис. 2).

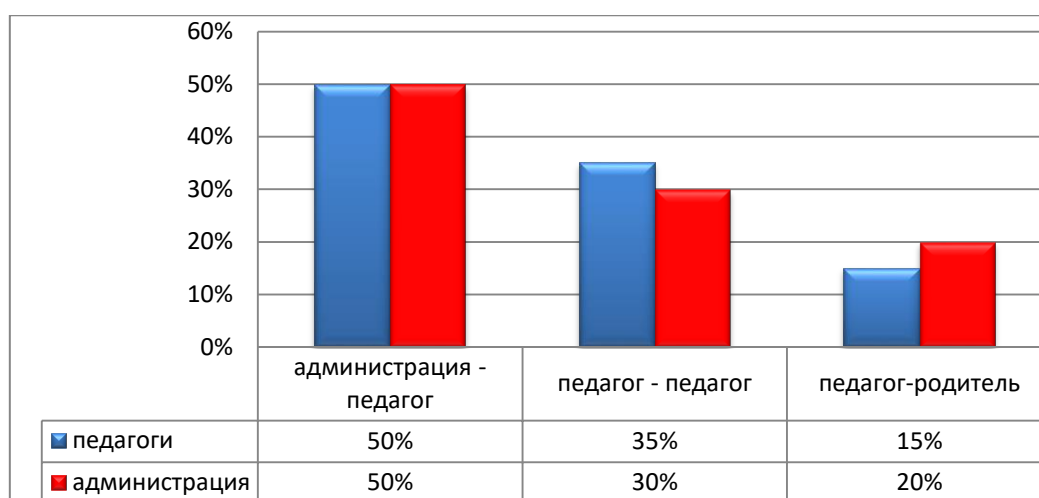


Рис. 2. Виды конфликтов в педагогическом коллективе

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости проведения в образовательных организациях обучения педагогов бесконфликтному поведению.

Следующий вопрос анкеты был связан с определением наиболее значимых причин возникновения конфликтов между администрацией и педагогами. Распределение ответов представлено на рис. 3.

Главным источником возникновения конфликтов между администрацией и педагогами в образовательной организации респонденты считают:

- неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами (30 % педагогов и 20 % администрации),
- нарушение этики общения (25 % педагогов),
- нарушение педагогами трудовой дисциплины (10 % педагогов и 40 % администрации),
- игнорирование педагогами замечаний администрации (15 % педагогов и 40 % администрации),

– нежелание одной из сторон принять адекватное решение (15 % педагогов).

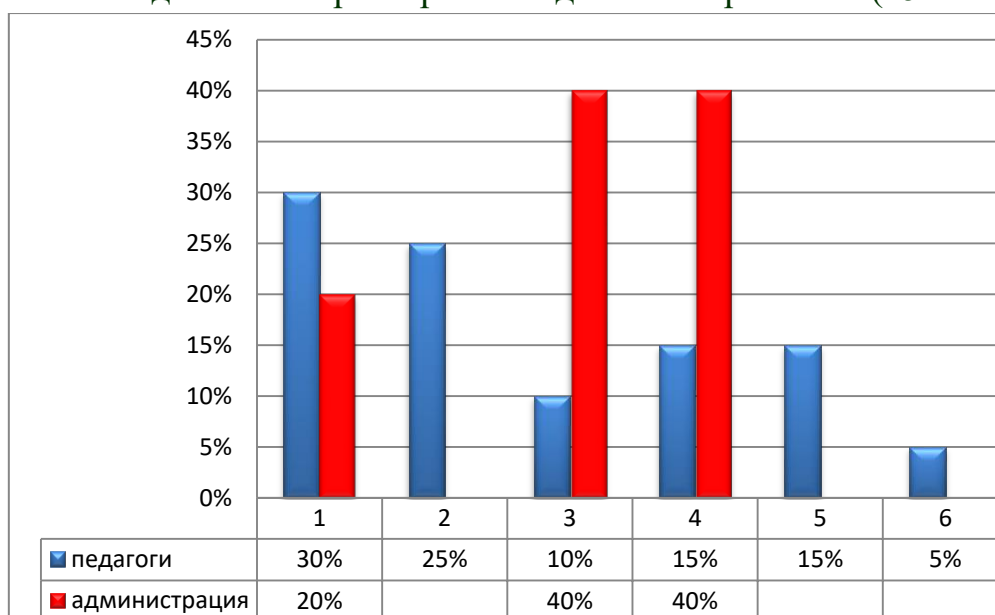


Рис. 3. Причины возникновения конфликтов в системе «Администратор – Педагог»

И только 5 % педагогов считают, что у администрации слишком высокие требования к коллективу.

Респондентами не были выбраны такие причины конфликтов, как:

- ошибки в подборе и расстановки кадров,
- ошибки в организации контроля,
- недостатки в планировании работы организации.

Это свидетельствует о достаточно высоком профессиональном уровне работы администрации образовательных организаций.

На рис. 4 представлены ответы на вопрос: «Каковы, на Ваш взгляд, наиболее значимые причины возникновения конфликтов между педагогом и педагогом?»

Респондентами были выделены следующие значимые причины возникновения конфликтной ситуации в системе «Педагог – Педагог»:

– неисполнение обязанностей одним педагогом, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим педагогом (35 % педагогов, 50 % администрации);

– несовпадение позиций по одному и тому же вопросу (25 % педагогов и 30 % администрации);

– неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами (20 % педагогов и 20 % администрации);

– нарушение этических норм во взаимоотношениях между коллегами (20 % педагогов).

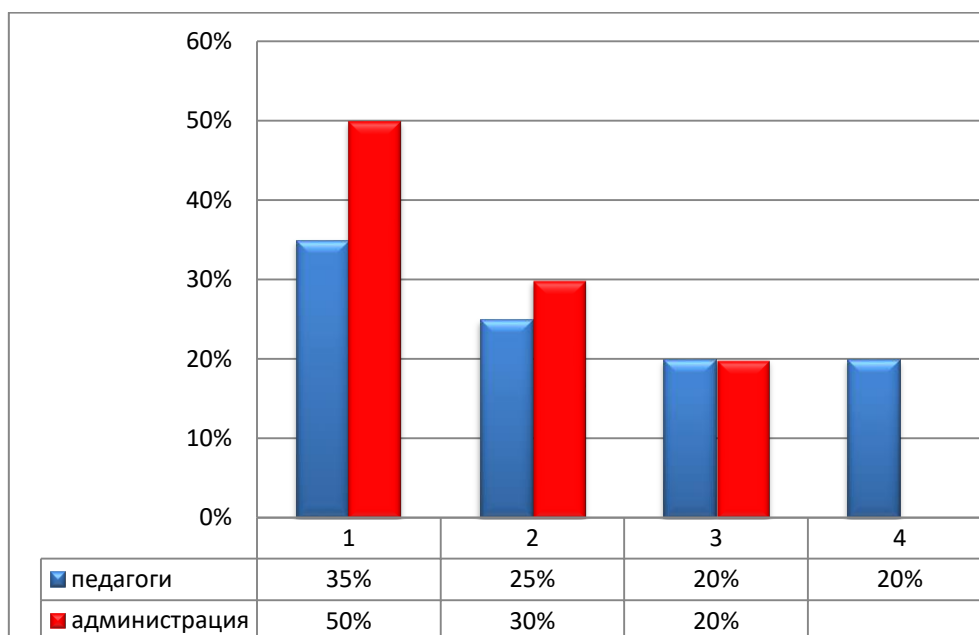


Рис. 4. Причины возникновения конфликтов в системе «Педагог – Педагог»

Полученные результаты свидетельствуют о недостаточном уровне сформированности компетенций, связанных с умением участников образовательного процесса работать в команде.

По результатам поведенного эмпирического исследования были разработаны методические рекомендации для педагогов и руководителей образовательных организаций по профилактике и управлению конфликтами. Методические рекомендации направлены на оказание содействия педагогическому коллективу в формировании благоприятного социально-психологического климата и минимизации деструктивных последствий конфликтных ситуаций посредством ознакомления с методами бесконфликтного общения. Методические рекомендации включают в себя три раздела:

- методическая работа с педагогическим коллективом по профилактике конфликтных ситуаций;
- методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по использованию разнообразных стратегий управления конфликтами в педагогическом коллективе;
- индивидуальная помощь педагогам в минимизации негативных результатов деструктивных стратегий разрешения конфликтов.

Первый раздел включает в себя два блока:

1 блок – формирование теоретических знаний (определение основных проблем, способствующих повышению уровня конфликтоустойчивости, обсуждение теоретических ключевых вопросов оптимизации педагогического общения, ознакомление с понятием «конфликт», видами конфликтов, причинами, поло-

жительными и отрицательными сторонами конфликта, а также выработку у педагогов на основе анализа изученного материала соответствующего взгляда на проблему и пути ее решения).

2 блок – развитие практических умений (формирование навыков педагогического общения, развитие профессионально значимых коммуникативных качеств, решение конфликтных ситуаций, обсуждение дискуссионных вопросов).

Во *втором разделе* после формирования теоретических знаний и практических умений для администрации образовательных организаций предлагаются рекомендации по формированию благоприятного социально-психологического климата и эффективному управлению конфликтами в педагогическом коллективе:

- обмен опытом преодоления неприятных ситуаций/ снятия стресса,
- выявление потребностей целевых групп педагогов для оказания наиболее эффективной помощи, приносящей удовлетворение сотрудникам,
- регулярное проведение тренинговых мероприятий по предупреждению конфликтов в коллективе,
- равномерное распределение нагрузки и планирование отдыха сотрудников,
- организация повышения квалификации на основе индивидуального подхода (направление на стажировку, актуальные курсы или семинары, содействие в обобщении опыта, подготовке собственных публикаций, в получении грантов на реализацию авторского проекта),
- проведение конкурсов, творческих смотров, мастер-классов, творческих отчетов,
- развитие механизмов материальной и моральной мотивации.

В *третьем разделе* представлены формы методической работы с педагогами, у которых диагностируются проявления агрессивной позиции, препятствующей сотрудничеству и успешной совместной деятельности (семинар-практикум «Агрессия в естественных условиях», рефлексивный тренинг «Сильные стороны моего характера, помогающие в общении», сеансы музыкотерапии).

Содержание третьего раздела предлагается реализовывать посредством инструментов активного социально-психологического обучения (АСПО¹). Как показывает анализ педагогической практики, методы, используемые в системе методической работы, как правило, направлены на развитие рассудочно-эмпирического мышления педагогов. Но только информирование педагогов о

¹ Активные методы обучения педагогическому общению и его оптимизация: сборник научных трудов / ответственный редактор А. А. Бодалев. Москва: Академия педагогических наук СССР, 1983. 98 с.

разнообразных средствах, методах и приемах воздействия на себя с целью изменения характера взаимоотношений с окружающими, изменения своих ценностных ориентаций и социальных установок часто не является гарантией коррекции профессиональной деятельности. Необходимо применять методы, которые создавали бы мотивацию саморазвития и самопостроения личности педагога.

В сфере решения задач по переориентации педагогов на новые стратегии построения взаимоотношений в педагогическом коллективе и повышения компетентности в общении доказали свою эффективность методы и организационные формы АСПО.

В современной отечественной психолого-педагогической литературе представлены различные понятия для обозначения данной области прикладной психологии:

- социально-психологический тренинг (СПТ) (Н. Н. Богомолова, Л. А. Петровская¹). Назначение – овладение социально-психологическими знаниями и формирование социальных установок, умений, навыков адекватного взаимодействия в активной форме, повышение социально-психологической компетентности участников тренинга;

- активное социальное обучение (АСО) (Г. А. Ковалев²). Проводится с целью развития потенциалов, качеств личности, оптимизирующих общение с другими людьми. Направлено на развитие коммуникативных и социально-перцептивных способностей, важных с точки зрения полноценного взаимодействия в различных видах деятельности;

- активное социально-психологическое обучение (АСПО) (Т. С. Яценко³). Нацелено на развитие способностей к пониманию личностных качеств окружающих людей и своих собственных.

Методика групп АСПО отличается от групп СПТ и АСО учетом особенностей «психологической защиты», открывает возможности в оказании помощи субъекту в направлении осознания внутренних деформационных процессов.

Наиболее часто, по сравнению с другими, употребляется термин «социально-психологический тренинг», который представляет форму обучения знаниям и отдельным умениям в сфере общения. В ходе тренинга происходит коррекция

¹ Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. Современная зарубежная социальная психология. Москва: Издательство Московского университета, 1984. 256 с.

² Ковалев Г. А. Активное социальное обучение' как метод коррекции психологических характеристик субъекта общения: дис. ... канд. психол. наук. Москва: [б. и.], 1980. 270 с.

³ Яценко Т. С. Активное социально-психологическое обучение: теория, процесс, практика. Хмельницкий: издательство НАПВУ; Москва: Издательство СИП РИА, 2002. 792 с.

отдельных умений и поведения в целом в процессе интенсивного общения в группе (Л. А. Петровская¹).

Отличительными чертами всех видов АСПО являются усвоение и овладение социально-психологическими знаниями и формирование соответствующих социальных установок в активной форме; создание условий для самостоятельного диагностирования своих возможностей и трудностей в конкретных коммуникативных ситуациях (такая активная позиция самодиагноста является необходимой предпосылкой коррекции в сфере общения). Спонтанное поведение в малой группе, в ситуациях взаимодействия в системе субъект-субъектных взаимоотношений дает возможность педагогу получить для себя значимую информацию о том, как его поведение отражается на других, увидеть в нем стереотипизированные тенденции, мешающие оптимальному построению взаимоотношений с окружающими. В отличие от деловых игр, где на первый план выдвигается задача формирования умений решать организационные, профессиональные проблемы, в АСПО основной акцент делается на научении понимать социально-психологические закономерности и позитивно использовать их в трудовой деятельности.

При разработке содержания и технологий АСПО учитывается, что процесс обучения должен включать этап личностно-профессионального развития педагогов с целью формирования у них мотивации саморазвития. Данный этап способствует появлению профессиональной позиции в педагогической деятельности и педагогическом общении. Технологический компонент обучения должен основываться на основе рефлексивно-деятельностном подходе. Методы АСПО включают две большие группы. Первая – групповые дискуссии, предметом которых выступают разнообразные ситуации межличностного и делового общения, преимущественно проблемно-конфликтного типа. В ходе дискуссий приобретаются умения, связанные с анализом ситуаций. У педагогов возникает рефлексивный анализ не только своей точки зрения, но и анализ позиций партнеров по обсуждению с целью их правильного понимания. Другая группа включает игровые методы, ситуационно-ролевые игры. В ходе игры обсуждается игровое взаимодействие участников, модели поведения, способы выхода из конфликтов. Ролевая игра способствует тому, чтобы педагоги могли понять свои социальные установки, чувства и мысли, связанные с той или иной ролью, войти в положение других людей, опробовать новые роли и формы общения в ситуациях, моделирующих реальную жизнь.

Для активизации процессов рефлексии используются такие технические приемы, как «смена ролей», «двойник», «монолог», «зеркало». Широко приме-

¹ Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. Москва: издательство Московского университета, 1982. 168 с.

няются психотерапевтические приемы, методики из арсенала подготовки актеров, техники невербального взаимодействия.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- конфликтность в системе «Администратор – Педагог» становится выше, если администратор образовательной организации не принимает участия в основной, профессиональной, деятельности коллектива, а выполняет лишь административные функции;
- нарушение педагогом или администратором установленных норм трудового сотрудничества и общения является наиболее веским типичным основанием конфликта в педагогическом коллективе. Чем четче нормы сотрудничества, определенные в нормативных документах, в требованиях руководителей, в общественном мнении, тем реже возникают конфликтные ситуации в образовательной организации. При отсутствии четких норм деятельность становится неизбежно конфликтогенной;
- нравственно-коммуникативные особенности профессиональных коммуникаций оказывают наибольшее влияние на конфликтность на внутригрупповом уровне в диаде «Педагог – Педагог», а функциональные характеристики, отражающие требования к профессиональной деятельности, играют решающую роль в возникновении конфликтов между руководителями и подчиненными;
- общая деятельность участников образовательного процесса обладает свойством формировать противоконфликтные механизмы, так как способствует выработке единых норм и требований, умения согласовывать свои действия с действиями других;
- организация работы по формированию благоприятного социально-психологического климата и минимизации деструктивных последствий конфликтных ситуаций в образовательной организации должна проводиться как на групповом, так и на индивидуальном уровнях. Методическая работа с педагогическим коллективом на групповом уровне включает в себя теоретическое обучение и развитие практических умений по использованию разнообразных стратегий управления конфликтами. Индивидуальный уровень реализуется в формате индивидуальной помощи педагогам, у которых диагностируются проявления агрессивной позиции, препятствующей сотрудничеству и успешной совместной деятельности;
- только информирование педагогов о разнообразных средствах, методах и приемах воздействия на себя с целью изменения характера взаимоотношений с окружающими, изменения своих ценностных ориентаций и социальных установок не является гарантией коррекции профессиональной деятельности. В сфере решения задач по переориентации педагогов на новые стратегии постро-

ения взаимоотношений в педагогическом коллективе и повышения компетентности в общении эффективно использование методов и организационных форм АСПО, которые создают мотивацию саморазвития и самопостроения личности педагога.

Список литературы / References

Активные методы обучения педагогическому общению и его оптимизация: сборник научных трудов, ответственный редактор А. А. Бодалев. Москва: Академия педагогических наук СССР, 1983. 98 с.

Active methods of teaching pedagogical communication and its optimization: a collection of scientific papers, executive editor A.A. Bodalev. Moscow: Academy of Pedagogical Sciences of the USSR, 1983. 98 p. (in Russian)

Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. *Современная зарубежная социальная психология*. Москва: Издательство Московского университета, 1984. 256 с.

Andreeva G. M., Bogomolova N. N., Petrovskaya L. A. *Modern foreign social psychology*. Moscow: Moscow University Publishing House, 1984. 256 p. (in Russian)

Бабосов Е. М. *Социальные конфликты и управление ими*. Москва: Дикта, 2010. 396 с.

Babosov E. M. *Social conflicts and their management*. Moscow: Dikta, 2010. 396 p. (in Russian)

Баныкина С. В. *Конфликты в современной школе: изучение и управление*. Москва: ЛИБРОКОМ, 2012. 179 с.

Banikina S. V. *Conflicts in modern schools: study and management*. Moscow: LIBROKOM, 2012. 179 p. (in Russian)

Задорожная Е. А. Управление конфликтами в педагогическом коллективе. *Образование в современной школе*, 2014, № 12, с. 9–13.

Zadorojnaya E. A. Conflict management in the teaching staff. *Education in a modern school*, 2014, no. 12, pp. 9–13. (in Russian)

Карпова Л. Г. Конфликты в педагогическом коллективе. *Психология и педагогика на современном этапе*, 2015, № 6, с. 22–27.

Karpova L. G. Conflicts in the teaching staff. *Psychology and pedagogy at the present stage*, 2015, no. 6, pp. 22–27. (in Russian)

Ковалев Г. А. *Активное социальное обучение" как метод коррекции психологических характеристик субъекта общения: дис. ... канд. псих. наук*. Москва: [б. и.], 1980. 270 с.

Kovalev G. A. *Active social learning' as a method of correcting the psychological characteristics of a communication subject: dissertation for the degree of Candidate of Psychological Sciences*. Moscow, 1980. 270 p. (in Russian)

Лукин Ю. Ф. *Конфликтология: управление конфликтами*. Москва: Академический Проект, Гаудеамус, 2017. 800 с.

Lukin Yu. F. *Conflictology: conflict Management*. Moscow: Academic Project, Gaudeamus, Gaudeamus, 2017. 800 p. (in Russian)

Петровская Л. А. *Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга*. Москва: Издательство Московского университета, 1982. 168 с.

Petrovskaya L. A. *Theoretical and methodological problems of socio-psychological training*. Moscow: Publishing House of Moscow State University, 1982. 168 p. (in Russian)

Петрухина С. Р. *Психология конструктивного конфликта*. Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2006. 88 с.

Petruhina S. R. *The psychology of constructive conflict*. Yoshkar-Ola: Mari State Technical University, 2006. 88 p. (in Russian)

Фоменко С. Л. *Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика*. Москва: Компания Спутник, 2009. 380 с.

Fomenko S. L. *Professional development of the teaching staff as a collective subject of activity: methodology, theory and practice*. Moscow: Sputnik Company, 2009. 380 p. (in Russian)

Шакуров Р. Х. *Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив*. Москва: Просвещение, 1990. 206 с.

Shakurov R. H. *Socio-psychological foundations of management: the head and the teaching staff*. Moscow: Prosveschenie, 1990. 206 p. (in Russian)

Яценко Т. С. *Активное социально-психологическое обучение: теория, процесс, практика*. Хмельницкий: НАПВУ, Москва: СИП РИА, 2002. 792 с.

Yacenko T. S. *Active socio-psychological education: theory, process, practice*. Khmel'nitsky: NAPVU Publishing House, Moscow: House SIP RIA, 2002. 792 p. (in Russian)

Информация об авторах

Наталья Витальевна Иванова – доктор педагогических наук, профессор; <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>, nvivanova@chsu.ru, Череповецкий государственный университет (д. 5, пр-т Луначарского, 162600 Череповец, Россия); **Natalia V. Ivanova** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor; <https://orcid.org/0000-0003-3012-5579>, nvivanova@chsu.ru, Cherepovets State University (5, st. Lunacharsky, 162600 Cherepovets, Russia).

Елена Викторовна Яковлева – доктор педагогических наук, профессор; <https://orcid.org/0000-0002-9127-5178>, eviakovleva@chsu.ru, заведующий кафедрой начального образования, общей и социальной педагогики, Череповецкий государственный университет (д. 5, пр-т Луначарского, 162600 Череповец, Вологодская область, Россия); **Elena V. Yakovleva** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor; <https://orcid.org/0000-0002-9127-5178>, eviakovleva@chsu.ru, Head of the Department of Primary Education, General and Social Pedagogy, Cherepovets State University, (5, pr. Lunacharsky, 162600 Cherepovets, Russia).

Заявленный вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию – 17.03.2025; одобрена после рецензирования – 20.04.2025; принята к публикации – 04.05.2025.

The article was submitted – 17.03.2025; approved after reviewing – 20.04.2025; accepted for publication – 04.05.2025.