

ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА

УДК 37.091.113:316.483:37.091.2

В. В. КОВАЛЬ

кандидат педагогических наук, директор
гимназия № 47

В. А. КОВАЛЬ

кандидат педагогических наук, доцент
Запорожская государственная инженерная академия

КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ И УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

В статье проанализированы те элементы взаимодействия, которые в своей совокупности составляют структуру конфликта в управленческой деятельности директора школы. Основными конфликтами, выделенными в качестве аспектов анализа, являются следующие: причины возникновения конфликтов между руководителем школы и теми, кем он руководит, способы воздействия друг на друга в ходе конфликта и особенности разрешения конфликтных ситуаций. Даны последовательность способов благополучного разрешения данного вида конфликтов и рекомендации, которые могут помочь избежать агрессии в ходе развертывания конфликта.

Ключевые слова: конфликт, директор школы, школа, рефлексивно-перцептивный анализ, образовательный процесс.

Проблема конфликта в последнее время привлекает к себе все большее внимание исследователей. И если раньше конфликты различного рода: межличностные и внутриличностные, межколлективные и межгрупповые – рассматривались главным образом как явление негативное, то сегодня чаще предметом изучения становятся последствия конфликта в отношениях между членами педагогического коллектива в процессе взаимоотношений и творческой деятельности. В качестве очередного этапа исследований необходимо говорить о той роли, которую играет конфликт в управленческой деятельности директора школы-гимназии.

В этой связи представляется важным следующее: современная школа развивается как комплексная, деятельностно-целевая система, постепенно избавляющаяся от многих стереотипов управления, значительно расширяется субъект управления, но в то же время роль конфликтов в процессе управления изучена явно недостаточно.

Исходя из сказанного, мы обратились к анализу особенностей конфликтов в управленческой деятельности директора школы, именно здесь чаще всего возникают межличностные столкновения, связанные с необходимостью тех или иных коммуникативных и педагогических задач.

Директор школы неизбежно вовлекается в конфликты, вынужден управлять ими и испытывать их последствия. Значительную роль в развитии конфликта играют особенности самой системы образования, школы и характер их функционирования.

По мнению Н. Ю. Хряцова [1, с. 39], типичными для организации будут следующие конфликты: между менеджерским персоналом по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей (вертикальные); между персоналом в связи с принятием новых членов и распределением работ, оплатой труда и т.д. (горизонтальные); между самими управленцами при определении целей, способов и направлений совместной деятельности. Нам согласно теме исследования будут интересовать только вертикальные (функциональные и полифункциональные) конфликты.

Также следует выделить то, что в условиях инноваций, приходящих вместе с реформами в системе образования – инновационное поведение участников образовательных процессов порождают противоречия, которые чаще всего для своего разрешения реализуют стратегии конфликта. Такого рода конфликты хорошо проанализированы в работе М. Г. Синякова, С. С. Сыманюк [2], в них указаны скрытые формы инновационных конфликтов, такие как: формальное участие в инновациях (члены педагогического коллектива используют любую возможность избежать инновационной деятельности), кусочное внедрение (реализация наиболее привлекательных и легко реализуемых элементов инноваций), отчетное внедрение, параллельное внедрение (инновационные внедрения соседствуют со старым). Все вышеперечисленное, в условиях современных реформ, создает дополнительные конфликтогены при реализации функционала директора школы.

Цель статьи – проанализировать те элементы взаимодействия, которые в своей совокупности составляют структуру конфликта в управленческой деятельности директора школы. Основными конфликтами, выделенными нами в качестве аспектов анализа, являются следующие: причины возникновения конфликтов между руководителем школы и теми, кем он руководит, способы воздействия друг на друга в ходе конфликта и особенности разрешения конфликтных ситуаций.

При выявлении причин возникновения конфликтов мы исходили из того, что управленческая деятельность, как и другие виды деятельности, обладает определенными рефлексивно-перцептивными основами. Поэтому было выделено 7 основных причин конфликтов:

1. По поводу самой личности директора школы. (Одни – “за”, другие – “против”, третьи – явная оппозиция во всех начинаниях).
2. Из-за выбора заместителей. (“Почему ее (его), а не меня. Я что, хуже? (меньше, не как прочие работаю)”).

3. По поводу правильности функциональных действий. Этот конфликт особо действенен, когда в действие директора вторгаются органы управления системы образования.

4. По поводу сотрудничества с коллегиальными органами педагогического самоуправления (совет школы, педагогический совет, конфликтная комиссия и др.), а также с профсоюзной организацией.

5. По поводу организационно-управленческих основ работы школы (режим работы школы, расписание уроков, факультативов, спецкурсов, внеклассной и внешкольной работы; сотрудничество служб школы – хозяйственной, питания, социально-психологической, медицинской и т.д.).

6. По поводу личностных симпатий, антипатий. К слову, желание производить хорошее впечатление на коллег – один из эффективнейших стимулов отношений в педагогическом коллективе.

7. Разрушение связей, взаимоотношений, кооперирования на основе принципа “создание хорошей репутации” (Д. Карнеги) своим коллегам.

Отметим, что конфликты по поводу самой личности директора, по поводу функциональных действий и межличностных антипатий наиболее стойкие и трудноразрешимые.

Какие же способы воздействия на коллег применяют руководители школ? В ходе конфликта было проанализировано более 500 актов поведения в виде соответствующих действий, высказываний и других форм воздействия на сотрудников.

Наиболее ярко выражены следующие способы воздействия:

1. Инструктивно-директивное воздействие, т. е. доказательство своей правоты с помощью документов.

2. Обоснование правомерности своих требований и объяснение неправомерности притязаний сотрудников четкими аргументами (фактами).

3. Опосредованное воздействие через коллективные и коллегиальные органы школьного самоуправления, через авторитет опытных педагогов.

4. Предупреждение соперника о возможных негативных последствиях.

5. Прекращение отношений, общения, сотрудничества.

6. Психологическое воздействие (сюда отнесены такие способы, как укоризненные взгляды, мелочные придирки, многозначительные паузы, необоснованные требования и др.).

Кроме того, полученные нами данные говорят о том, что в роли своеобразного социально-психологического воздействия как средства управления поведением в ряде случаев выступают авторитетные люди, вовлекаемые в конфликт одной из конфликтующих сторон с целью преодоления конфликтной ситуации. Как тут не вспомнить весьма популярный в древности, да порою и сейчас, обычай обращаться за разрешением спора к мудрецу, а то и просто к прохожему. Все это еще раз подтверждает необходимость анализа управления не только как сугубо функционального процесса, но и как процесса межличностного взаимодействия.

При рассмотрении результата конфликта между директором школы и сотрудниками было проанализировано, прежде всего, соотношение благополучных и неблагоприятных разрешений конфликтов. При этом под благополучным разрешением конфликта понималось продолжение деятельности в том же составе участников, возникшем в ходе деятельности.

Полученные данные показывают следующую последовательность способов благополучного разрешения конфликтов:

- введение дополнительных элементов в содержание работы;
- эмоциональное сочувствие;
- перенос предмета спора с межличностных отношений на проблему;
- апелляция к документам;
- предложение о сотрудничестве;
- отстаивание своих притязаний путем повторения соответствующих заявлений.

При этом необходимо придерживаться следующих правил:

1. Признавать друг друга.
2. Демонстрировать понимание роли своих коллег.
3. Слушать, не перебивая.
4. Четко формулировать предмет обсуждения.
5. Устанавливать общие точки зрения.
6. Учитывать эмоциональное состояние друг друга.
7. Искать общее решение.
8. Собственный промах не выдвигать в качестве ошибки своих коллег.
9. Не принимать “боевую стойку” и не уходить в “круговую оборону”, а тем более не укрываться за “производственной необходимостью”.
10. Не припоминать старые обиды.

Особую группу способов представляют традиции.

Таким образом, проведенное исследование позволяет наметить схему анализа структуры конфликтов в деятельности директора школы.

Использование полученных материалов в управленческо-педагогической практике означает, прежде всего, изменения отношения к школьным конфликтам. Это не просто негативное явление в жизни школы, это особые, значимые ситуации общения и управления. И от того, насколько директор школы, да и все педагоги, будут готовы к правильному восприятию и разрешению подобных ситуаций, во многом будет зависеть развитие инновационной школы. А для этого необходимо знать возможные причины конфликтов, прогнозировать их развитие и угасание.

Хорошая школа – это не бесконфликтная школа, а школа, в которой конфликты способствуют созданию особой атмосферы сотрудничества, поиска, где пресекаются грубость, равнодушие и неуважительное отношение друг к другу. Конфликт не обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и, тем самым, деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации. Если директор школы рассматривает своих заместителей и

педагогов как деятельных участников всех процессов, а не как исполнителей команд и распоряжений, создает ситуацию товарищеской поддержки и заботы, то он предупреждает появление скрытого конфликта. Многие кажущиеся неразрешимыми конфликты всегда замешаны на чувствах и взаимоотношениях. Чувство собственного достоинства – это альфа и омега любого конфликта. Фразы, начинающиеся со штампа: “Я же Вам неоднократно повторял...”, чаще всего являются причиной столкновения и ведут в никуда. У конфликта много причин... Точнее, конфликт полифункционален. Моноказуальные конфликты (т. е. имеющие в своей основе только одну причину) – редкие исключения. Директору гимназии следует приучать себя к необходимости не ограничиваться тем, что лежит на поверхности, анализировать глубже, искать скрытые причины, не упускать сопутствующие мотивы.

Следующие 12 положений, на наш взгляд, помогут избежать агрессивий в ходе конфликта:

1. Цель школы должна быть ясна и понятна всем сотрудникам и учащимся школы.
2. Все службы и педагоги должны знать не только свои задачи, но и друг друга.
3. В работе должны царить взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен отстаивать свое мнение запрещенными приемами. Каждый должен быть настроен на альтернативное, компромиссное решение в пользу обещающего успеха всей школе.
5. Необходимы требования, которые должны все выполнять.
6. Сильные стороны коллег важнее для совместного дела, чем их слабые стороны.
7. Вся информация должна исходить только из компетентных источников.
8. Делу мешает тот, кто хочет добиться успеха за счет других.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность результата.
10. За удачу поощряются все, имеющие отношение к данной работе.
11. Все должны знать типовые условия работы (бюджет, расписание, распорядок, педагогические требования и т.п.).
12. Все принимаемые решения должны быть соответственно обоснованы и понятны всем.

Притязания, которые выдвигает директор школы-гимназии, могут быть либо фантастически чрезмерными и иллюзорными, либо соответствующими реальной действительности. Того, кто понимает и принимает всю тяжесть препятствий, стоящих на пути безусловных и абсолютных притязаний, как данную реальность; того, кто взваливает на себя и “несет свой крест”, можно считать реально смотрящим на вещи управленцем. Именно о таком человеке мы говорим, что он “зрелый”.

Поскольку для нас основной целью является директор школы как управленец, то мы и исходим, прежде всего, из его “зрелости”, “нормальности”, т. е. из соответствующего реальностям поведения его по отношению к окружающей школе действительности. И эта цель достигается исполнением смысла жизни, т. е. воплощением своих убеждений в реальность и реализацией своих способностей в этой реальности.

Тот, кто владеет рефлексивно-перцептивным анализом управленческой деятельности, может целенаправленно способствовать достижению конкретных управленческих целей. Научиться этому анализу – значит научиться оценивать реальные управленческие ситуации, деятельность всей управляемой системы и свое собственное ролевое поведение.

Гигантское напряжение, вызванное к жизни всё новыми вызовами, влияет как на самого директора, так и педагогов и всю школу, к сожалению, и провоцируют стресс. Так возникает дилемма: жизнедеятельность школы и всего коллектива требует гибкого планирования и эффективного реагирования на изменение, но сама гибкость, требующаяся для роста школы, рождает стресс, который способен замедлить рост. Из этой дилеммы следует, что стресса избежать нельзя. Но возможно хоть как-то снизить стрессовое состояние, обусловленное необходимыми переменами. В поиске ответа на поставленный вопрос мы обратились к книге Элизабет Кублер-Росс “Смерть: последняя стадия роста”, в которой она приводит множество фактов, подтверждающих, что большинство людей после того, как какая-либо значимая перемена нарушила стабильность их деятельности, проходят через пять четко различающихся стадий. Эти стадии названы ею так: отрицание (шок), гнев, приход к согласию, депрессия, принятие.

Эту схему должны взять на вооружение все руководители школ и учителя, потому что они переживают существенные перемены и нововведения.

Весьма часто мы игнорируем и просто не берем в расчет душевные травмы, сопровождающие даже самую незначительную перемену. А ведь просто педагогическая этика требует учитывать отношение педагогов и учащихся к предстоящим переменам.

Обычная картина. Сокращается количество часов по какому-то учебному предмету. Учителя переводят в другую школу, на другое место работы. Но кто, когда задумывался над переводом: решили – перевели. А что здесь задумываться, если нет нагрузки. Однако эта перемена может иметь тяжелые последствия для данного учителя по многим причинам, о которых мы даже не подозреваем. Поэтому, во-первых, к любому переводу любого учителя в другую школу необходимо относиться очень серьезно; во-вторых, необходимо оказывать при этом конкретную поддержку, в которой каждый из нас нуждается. Предположим, что аттестационная комиссия проинформировала аттестуемого (учителя, методиста, директора и т.д.), что его профессиональные знания устарели. Как говорит Кублер-Росс, сначала для аттестуемого может наступить нечто вроде шока (ситуация 1),

и он начинает отрицать правильность выводов аттестационной комиссии. Спустя некоторое время он, возможно, разгневадается (ситуация 2) и начнет доказывать, что у комиссии нет никаких оснований для подобного обвинения. Затем он будет упрашивать дать ему возможность проявить себя (ситуация 3).

Кроме того, что попытки убедить человека на этих стадиях всегда безуспешны, они могут привести его в подавленное состояние (стадия 4). Через некоторое время, согласно предложенной схеме, можно заметить, что аттестуемый все более трезво оценивает себя и, наконец, может внутренне принять (стадия 5) актуальность перемены (в данном случае – вывод аттестационной комиссии).

Очевидно, что директору школы очень важно учитывать состояние и учителей, и учащихся, в котором те находятся. Лучше, конечно, не ввязываться в эмоциональные и непродуктивные споры, когда человек пребывает на стадии разгневанности. Бесплодны тогда попытки подавления ее. Наиболее подходящая реакция в течение этой фазы – пассивная.

Очень важно осознать, что человек, полный чувства гнева, пройдет через перечисленные стадии, независимо от того, какую линию поведения изберет директор. Опытный директор попытается представить последствия любой перемены и будет оказывать необходимую поддержку до тех пор, пока не будет достигнута стадия принятия перемены.

К сожалению, очень часто мы пытаемся ввести перемены, особенно в поведении детей, директорскими методами. И терпим фиаско. Смирение – не перемена.

Вмешательство педагога должно соответствовать характеру фазы, переживаемой учениками. В противном случае совершенно естественно ожидать, что результат будет непредвиденным.

У некоторых людей сопротивляемость к отдельным видам стресса выше, чем у других, вероятно, из-за генетической предрасположенности. Поэтому важно дифференцировать людей по степени их уязвимости. Это дает возможность регулировать не только поведение, но и эффективность различных видов деятельности, избегая возможных срывов. Более того, мы должны понять, каков наш собственный предел сопротивляемости, чтобы можно было вводить периоды восстановления, позволяющие избегать угрозы серьезных нарушений физического и психического состояния здоровья.

Сигнал о том, что стресс накапливается, дает иррациональное, на первый взгляд, поведение на работе. Завуч спросил учителя, почему отчет не закончен вовремя. Обычный, вполне наивный вопрос вызвал взрыв. Может быть, учитель чувствовал себя неважно, кто-то дома заболел, коллега просил помощи. Любой вариант не исключен... Учитель достиг порога стресса, и его поведение стало иррациональным. У него просто не было времени прийти в себя от накопившихся расстройств.

Однако с горечью приходится констатировать, что вузы не готовят будущих учителей, а тем более руководителей школ к работе со стрессами. Хотя необходимость очевидна. Специалист, знающий и понимающий, как влияет на людей стресс, может значительно лучше справляться со значительными переменами, происходящими в любой организации.

Выводы. Управление – особая сфера деятельности директора школы, продуктивность которой в немалой степени связана с субъективным фактором. В основе управленческой деятельности лежит ее гносеологическая самостоятельность. Проявляется этот фактор в повседневном взаимодействии, сотрудничестве, общении директора гимназии с учащимися и учителями, в целостном педагогическом процессе, в оценочных суждениях, личных симпатиях и антипатиях, во множестве нюансов, из которых складывается профессиональный, деловой стиль руководителя, стиль его взаимоотношений с управленческими структурами органов образования, педагогическим коллективом и родителями учащихся.

Особенностью конфликтов, возникающих в управленческой деятельности директора школы-гимназии, являются межличностные отношения. Конфликты по поводу самой личности директора, функциональных действий и межличностных антипатий наиболее стойкие и трудноразрешимые. Наметив схему анализа структуры конфликтов в деятельности директора школы-гимназии, мы разработали основные положения, способствующие избеганию агрессивных проявлений в ходе конфликтов.

Список использованной литературы

1. Хрящева Н. Ю. Менеджмент и конфликты : хрестоматия : учеб. пособ. для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / Н. Ю. Хрящева ; ред.-сост. Д. Я. Райгородский ; вступ. ст. А. Г. Здравомыслова]. – Самара : Бахрах, 2007. – С. 38–65.
2. Синякова М. Г. Управление конфликтами в педагогическом коллективе / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 9. – С. 170–176.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2015.

Коваль В. В., Коваль В. О. Конфлікти в управлінській діяльності директора школи та учасників освітнього процесу

У статті проаналізовано ті елементи взаємодії, які в своїй сукупності становлять структуру конфлікту в управлінській діяльності директора школи. Основними конфліктами виділеними, як аспекти аналізу, є такі: причини виникнення конфліктів між керівником школи і тими, ким він керує, способи впливу один на одного в ході конфлікту та особливості вирішення конфліктних ситуацій. Подано послідовність способів благополучного вирішення цього виду конфліктів і рекомендації, які можуть допомогти уникнути агресії в ході розгортання конфлікту

Ключові слова: *конфлікт, директор школи, школа, рефлексивно-перцептивний аналіз, освітній процес.*

Koval V., Koval V., Conflicts in the Management Activity of the School Principal and Education Process Participants

The research analyzes those elements of interaction, which together constitute the structure of conflict in the management activity of the school principal. The main conflicts, which were highlighted as aspects of analyze are the following: causes of conflicts between

the school principal and those he/she manages, ways of interaction with each other in the conflict and peculiarities of solving conflict situations. The sequence helping to solve this type of conflicts successfully is presented. There are recommendations, which will help to avoid aggression during the conflict deployment. While identifying the causes of the conflict, we proceeded from the fact that management activities, as well as other activities, has certain reflexive and perceptual frameworks. 7 main causes of conflicts were determined:

- 1. Concerning the school principal personality. (One are “agreed”, others – “against”, and others – clear opposition in all endeavors).*
- 2. Due to the choice of deputies. (“Why her (him), not me. Am I worse? (I work less than others do)”).*
- 3. Concerning the correctness of the functional actions. This conflict is particularly effective when the educational system control authorities invade into the work of the current principal.*
- 4. Concerning the cooperation with the collegial bodies of self-management (school council, pedagogical council, conflict commission etc.), as well as with trade unions.*
- 5. Concerning organizational and managerial foundations of the school (school operation, the schedule of lessons, electives, special courses, extracurricular work; collaboration of school services – economic, nutritional, social and psychological, medical, etc.).*
- 6. Concerning personal likes, dislikes. By the way, the desire to make a good impression on colleagues is one of the most effective incentives relations in the teaching staff.*
- 7. Dissolution of the ties, relations, cooperation because of the principle “to create a good reputation” (D. Carnegie.) with his/her colleagues.*

While considering the outcome of the conflict between the principal and the staff, affluent and disadvantaged conflict resolution primarily ratio has been analyzed. Thus, under the favorable resolution of the conflict, one understands continuation of the activities in the same part of the participants encountered during the activity.

Obtained data show the following sequence of successful methods of conflict resolution:

- introduction of additional elements in the work content;*
- emotional empathy;*
- conflict object transfer from the interpersonal relationships at the problem;*
- appeal to the documents;*
- proposal of collaboration;*
- upholding own claims by repeating the relevant statements.*

Key words: *conflict, school principal, school, reflexive-perceptive analysis, the educational process.*