

УДК 316.485.6

КОНФЛИКТЫ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ: ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

©*Якушин А. С., Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва Россия, Yakushin652@gmail.com*

©*Николаева А. А., канд. социол. наук, Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва Россия, allaalekseevna@bk.ru*

CONFLICTS IN THE PEDAGOGICAL COLLECTIVE: ACTIONS OF THE HEAD OF EDUCATIONAL ORGANIZATION

©*Yakushin A., Moscow State Psychological and Pedagogical University, Moscow, Russia, Yakushin652@gmail.com*

©*Nikolaeva A., Ph.D., Moscow State Psychological and Pedagogical University, Moscow, Russia, allaalekseevna@bk.ru*

Аннотация. Основная цель этой работы состоит в рассмотрении важности умения руководителя образовательной организации правильно вести себя в конфликтной ситуации. В работе описаны основные критерии компетентности руководителя в конфликте; рассмотрены основные шаги, которые нужно предпринять директору при возникновении конфликта среди педагогов; проведено исследование поведения руководителей в конфликтных ситуациях в одной из школ; приведены результаты этого исследования.

Abstract. The main purpose of this work is to consider the importance of the ability of the head of an educational organization to behave correctly in a conflict situation. The paper describes the main criteria for the competence of the leader in the conflict; the main steps to be taken by the director in the event of conflict among educators are discussed; conducted a study of the behavior of managers in conflict situations in one of the schools; the results of this study are presented.

Ключевые слова: управление конфликтами, конфликт, образовательная организация, руководитель.

Keywords: conflict management, conflict, educational organization, leader.

В наше время конфликты в педагогическом коллективе достаточно распространенная и известная проблема. К конфликтам среди учителей может приводить расхождение целей, позиций, интересов, большая нагрузка и расхождение точек зрения [1]. Если в школе возник конфликт, то директору не нужно раньше времени паниковать, стоит помнить о том, что конфликтные ситуации могут иметь позитивное значение, а не только приводить к разногласиям и недовольствам. Конфликтная ситуация может выявить пробелы в управлении образовательной организацией, а также простимулировать учителей к профессиональному росту и умению грамотно действовать в будущих разногласиях [2].

Во многом от действий руководителя образовательной организации зависит насколько быстро будет разрешена конфликтная ситуация в педагогическом коллективе будет разрешен. Существует несколько важных критериев компетентности руководителя в конфликте [3]:

1. владение неконфликтным поведением. Умение пользоваться им в сложных ситуациях;
2. способность к анализировать и оценивать возникающие конфликтные ситуации в педагогическом коллективе;
3. умение найти первоисточник возникновения конфликтов между работниками;
4. умение формировать конструктивное отношение к конфликтам у своих подчиненных;
5. способность делать прогнозы на возможные негативные последствия конфликтных ситуаций;
6. владение умениями эффективного урегулирования конфликтов в педагогическом коллективе.

Во время возникновения конфликта среди педагогов, директору нужно постараться выступить в роли «посредника»: выслушать позиции участников конфликта и найти пути к разрешению их разногласий [4].

Для разрешения конфликтных ситуаций среди педагогов директору нужно предпринять ряд действий [5]. Рассмотрим основные из них:

Шаг 1. Во-первых, о конфликтной ситуации нужно собрать полную информацию: наедине провести разговор с каждым участником конфликта, в этот момент стараясь сделать так, чтобы их негативные эмоции к друг другу максимально утикли; постараться выявить первостепенную причину конфликта; узнать, в каких отношениях находятся конфликтующие стороны.

Шаг 2. Поставить себя на место каждой из конфликтующих сторон. Вспомнить свой опыт (как негативный, так и позитивный) разрешения подобных конфликтов и попробовать применить его на конкретной ситуации.

Шаг 3. Воздерживаясь от субъективных взглядов на личности сторон конфликта и саму проблему, провести максимально объективный анализ конфликтной ситуации на основании полученной информации от повздоривших учителей.

Шаг 4. Составить план действий по урегулированию конфликта: например, если конфликт возник между учителем географии и истории, то можно предложить, чтобы учительница географии пришла на урок преподавателя истории и посмотрела, как на работает новый метод подачи информации детям на практике. Учителю истории, в свою очередь, можно предложить сходить на урок географии и послушать советы более опытной коллеги. Но, конечно, такой план составляется сугубо по ситуации, и применять постоянно одни и те же действия к различным конфликтным ситуациям директору нельзя. Все зависит от рода конфликта.

Шаг 5. Привести свой план в действие.

Бывает, что конфликтные ситуации возникают не только среди учителей, но и между подчиненным и руководителем. В этом случае алгоритм действий, который применялся в конфликте учитель–учитель уже совсем не подходит, нужно предпринимать кардинально другие шаги [3].

Для того, чтобы разрешить конфликтную ситуацию между учителем и директором школы нужно использовать такую технику, как трехстороннее восприятие [3]. Эта техника очень известна в психологии. Суть этого подхода заключается в том, что директору нужно

посмотреть на конфликт с трех сторон поочередно: со своей стороны, со стороны наблюдателя и со стороны подчиненного (с которым возникла конфликтная ситуация).

Рассмотрим, как работает этот подход на практике:

1. Для начала, нужно поставить себя на место подчиненного и произнести мысленно или вслух слова, выражающие его позицию в сложившемся конфликте.
2. Потом нужно вернуться в позицию руководителя и также высказать эту позицию, только уже с позиции директора.
3. Следующий шаг — переход на сторону наблюдателя. Здесь нужно попробовать сделать анализ сложившейся ситуации с независимой стороны: определить позитивные намерения, которые скрываются за позициями подчиненного и руководителя; после это нужно определить какие позитивные намерения у конфликтующих сторон общие; дальше нужно попробовать со стороны наблюдателя дать три–четыре совета самому себе (директору) о том, как лучше взаимодействовать с подчиненным, чтобы не возникало подобных конфликтных ситуаций.
4. После наблюдателя нужно вернуться в позицию директора и подумать какие советы можно реализовать в работе.
5. Пятый шаг — мысленный повтор конфликтной ситуации и диалога с подчиненным, но уже с использованием полученной информации и советов наблюдателя.
6. Если после мысленного повтора конфликтная ситуация не разрешилась, то нужно снова перейти в позицию наблюдателя, посмотреть на новые взаимоотношения подчиненного и директора и дать им новую оценку и советы.

Такой подход с переходом из одной позиции в другую нужно проделывать до тех пор, пока конфликтующие стороны не придут к согласию и конфликт не разрешится.

Для более конкретного исследования поведения руководителей в конфликтных ситуациях была выбрана ГБОУ Школа №880. Администрации в количестве 5 человек было предложено пройти тестирование «Оценка предрасположенности руководителя к работе по предупреждению и конструктивному разрешению конфликтов в трудовом коллективе». Данное тестирование показывает умение руководителей вести себя в конфликте и грамотно выходить из конфликтной ситуации.

После проведения тестирования были получены такие результаты:

Руководитель №1	46 баллов
Руководитель №2	35 баллов
Руководитель №3	57 баллов
Руководитель №4	48 баллов
Руководитель №5	27 баллов

Исходя из результатов тестирования, можно увидеть, что у трех работников администрации учебного учреждения количество баллов больше сорока (максимальное количество 65). Это означает, что это руководители с современным стилем поведения. Такие руководители верят в свой коллектив, в знания своих подчиненных и их добрые качества. Еще одно важное качество таких людей — требовательность, как к себе, так и к своим подчиненным. В педагогическом коллективе такой руководитель не станет терпеть неисполнительность. Для добросовестных подчиненных такой руководитель будет не только начальником, но и хорошим другом, который в трудную минуту сможет поддержать не только

словом, но и делом. У таких руководителей рациональное и объективное отношение к конфликтам. Разрешение конфликтных ситуаций происходит в основном за счет своего опыта и научных рекомендаций.

Однако не все руководители образовательного учреждения набрали больше сорока баллов, двое из пяти набрали меньше. Это совсем не означает, что это плохие руководители, однако их стиль руководства и поведения в конфликте уже будет отличаться от их коллег. Такие руководители стараются быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могут резко выплеснуть на них свое плохое настроение и даже гнев. Руководители с таким поведением часто дают советы своим работникам, не смотря на то уместны ли они в конкретной ситуации или нет. Естественно, подобный стиль руководства уже более конфликтен, он не может исключать развития предконфликтных и конфликтных ситуаций, потому что, как известно, не все подчиненные любят, когда им дают советы в любой их работе. Однако такие руководители достаточно умело выходят из конфликтных ситуаций и производят коррекцию своей деятельности, умеют быстро настроить работу даже после спорной ситуации.

В данном тестировании есть еще один критерий, он распространяется на тех руководителей, которые набрали меньше десяти баллов. Такие руководители своим неумелым подходом зачастую не только создают конфликтные ситуации, но и вносят дискомфорт в рабочий процесс, могут даже спровоцировать конфликт между подчиненными. Такие руководители крайне неумело ведут себя в конфликте и чаще всего не могут отстоять своей точки зрения. К счастью, среди администрации ГБОУ Школы №880, таких руководителей не выявлено.

По итогам тестирования были даны рекомендации по методике выхода из конфликтной ситуации (описанной выше) двум членам администрации, набравшим меньше сорока баллов.

В заключение хотелось бы дать несколько рекомендаций для всех руководителей образовательных учреждений, которые помогут уменьшить уровень конфликтности педагогического коллектива [4]:

1. руководитель образовательного учреждения должен контролировать выполнение своих поручений от и до, т. к. если такого контроля не будет, то педагоги могут подумать, что выполняемая ими работа не очень важна;

2. нужно всегда отмечать достижения, успехи и любые проявления инициативы своих подчиненных;

3. не давать подчиненным тех обещаний, которые могут быть по тем или иным причинам не выполнены;

4. можно конструктивно критиковать своих работников, но не переходя на личности;

5. нельзя за глаза обсуждать своих подчиненных;

6. уметь признавать свои ошибки и вовремя отменять неправильные решения.

7. При возникновении конфликта в образовательном учреждении, директору нельзя [2]:

– расширять предмет конфликта;

– заочно вставать на сторону одного из конфликтующих;

– предвзято относиться к работнику, спровоцировавшему конфликт;

– давать волю своим эмоциям.

Использование этих рекомендаций в управленческой деятельности поможет руководителю образовательного учреждения не только эффективно разрешать конфликтные ситуации, но и сохранять в коллективе безопасную психологическую среду.

Список литературы:

1. Андриади И. П. Конфликты, причины их возникновения и некоторые аспекты педагогического вмешательства в конфликт. М.: Педагогика, 2001. С. 22.
2. Козлов А. С. Современные технологии регулирования и разрешения конфликтов как составляющая конфликтологического образования // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. 1999. №14. С. 47-53.
3. Липинский В. К. Конфликт в жизни коллектива. Производственная социология, психология и педагогика. М.: Наука, 2009. С. 186-188.
4. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Стандарт, 2006. С. 256.
5. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. М.: Стандарт, 2001. С. 128.

References:

1. Andriadi, I. P. (2001). Conflicts, the reasons for their occurrence and some aspects of pedagogical interference in the conflict. Moscow, Pedagogika, 22.
2. Kozlov, A. S. (1999). Modern technologies of regulation and conflict resolution as a component of conflictological education. *Social conflicts: expertise, forecasting, resolution technology*, (14). 47-53.
3. Lipinsky, V. K. (2009). Conflict in the life of the collective. Industrial sociology, psychology and pedagogy. Moscow, Nauka, 186-188.
4. Mastenbruk, U. (2006). Conflict management and organization development. Moscow, Standard, 256.
5. Rybakova, M. M. (2001). Conflict and interaction in the pedagogical process. Moscow, Standard, 128.

*Работа поступила
в редакцию 23.05.2018 г.*

*Принята к публикации
27.05.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Якушин А. С., Николаева А. А. Конфликты в педагогическом коллективе: действия руководителя образовательной организации // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №6. С. 328-332. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/yakushin> (дата обращения 15.06.2018).

Cite as (APA):

Yakushin, A., & Nikolaeva, A. Conflicts in the pedagogical collective: actions of the head of educational organization. *Bulletin of Science and Practice*, 4(6), 328-332.