

УДК 373.014.62:316.48

І. В. Хорошевська

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

В управлінні навчальними закладами роботу менеджера можна розглядати з різних сторін, але загальним є розуміння діяльності менеджера як діяльності з організації взаємодії між людьми. З цього виходить, що важливим складником управлінської системи та процесу управління зокрема є поведінка людини, способи її спілкування, у тому числі в таких формах, як суперечки та конфлікти.

Спілкування, як основний інструмент для вирішення конфліктів, саме по собі часто буває причиною конфліктної ситуації. Будь-яке порушення спілкування може призвести до конфлікту. Інколи людина висловлює думки недостатньо чітко. Інколи слухає не уважно. Часто виникає непорозуміння стосовно того, що мається на увазі. Перепоною можуть стати приховані здогадки. А інколи, у результаті нерозуміння, ворожості чи образи спілкування взагалі зникає. На щастя, для переборювання цих перешкод ви можете звернутися до великої сили людського спілкування. Деякі знання та практика допоможуть вам скласти необхідне звернення, яке вислухають або прочитають і на яке дадуть відповідь [1, с. 95].

Узагальнюючи думки Д. Скотт, можна сказати, що все це (чітке висловлювання думок, уважне слухання та ін.) стосується також і спілкування керівника з підлеглими, у тому числі керівника навчального закладу. Чим чіткіше директор сформулює вимоги до виконання роботи, чим уважнішу його будуть слухати, тим краще ця робота буде виконана.

Актуальність даної статті визначається тим, що задачі сучасної школи стають більш різноманітними, у ході їх вирішення виникають конфліктні ситуації між членами педагогічного колективу, між вчителем та учнями, між керівником навчального закладу та його підлеглими, які потребують розв'язання. Більшістю людей конфлікти сприймаються як негативне явище. І, мабуть, у переважній більшості ситуацій саме так все і відбувається. Але професійний керівник повинен вміти вчасно попередити або залагодити конфлікт, вміти вирішити його так, щоб не втратити свій авторитет в очах співробітників та вичерпати причину цього конфлікту назавжди, зберегти дружні та ділові стосунки. Необачність у конфліктній ситуації може призвести до накопичення пристрастей, некерованої поведінки, відкритого протистояння. Саме тому, будь-який менеджер повинен володіти достатніми теоретичними знаннями та практичними вміннями в галузі розв'язання конфліктів, опанувати технології поведінки в конфліктній ситуації, тобто бути професіоналом у вирішенні цієї проблеми.

Проблема професіоналізму керівників в управлінні конфліктами – дуже важлива соціально-психологічна проблема.

Вивченням зазначеної проблеми багато років займалися такі вчені та мислителі, як Демокрит, Гегель, Г. Зіммель, Л. Гумплович, А. Смолл, У. Самнер, Д. Скотт, Б. Уізерс, З. Фрейд, К. Хорні. Серед російських науковців увагу конфліктам приділили І. Ворожейкін, М. Гончаров, А. Гостев, Н. Гришина, В. Журавльов, А. Здравомислов, Д. Зеркін, В. Зіхард, Н. Леонов, Т. Нікіфорова, І. Риданова, М. Рібакова. З-поміж українських дослідників, що займалися вивченням проблеми конфліктів, слід відзначити А. Анцупова, Т. Дуткевич, Л. Карамушку, В. Лозницю, Т. Сорочан.

Уміння вирішувати конфлікти є дуже важливим для керівника навчального закладу. Професійний керівник повинен не тільки організовувати сумісну діяльність колективу, але й уміти спрямовувати людські стосунки, створювати сприятливий психологічний клімат у колективі. Тому метою нашої статті стало розкриття сутності та змісту професіоналізму керівника загальноосвітньої школи в управлінні конфліктами як однієї з форм спілкування.

Вирішуючи поставлену мету логічно, передусім, розкрити сутність та співвідношення понять «професійний керівник» та «професіоналізм керівника».

Професійний керівник – це керівник, що володіє високим рівнем професіоналізму. Відповідно до цього визначення кожен керівник має певний рівень професіоналізму. Отже, розглянемо в чому полягає суть професіоналізму.

Категорія «професіоналізм» у педагогіці почала використовуватися в 70-80-х роках ХХ століття. Спочатку таким терміном позначалися професійно значущі вміння. У сучасній педагогічній літературі цим терміном позначається, по-перше, високий рівень готовності до педагогічної діяльності, по-друге, здатність керівника на високому рівні здійснювати управлінську діяльність, виявляти свій особистий інтелектуальний і творчий потенціал. Т. Сорочан також звертає увагу на те, що здатність здійснювати професійну, у тому числі й управлінську діяльність, на творчому рівні є найвищим проявом професіоналізму [2, с. 132].

Усі вищезазначені пояснення «професіоналізму» не суперечать тому визначенню, яке дає психолого-педагогічний словник: професіоналізм – придбана в процесі навчальної та практичної діяльності здатність до компетентного виконання трудових функцій; рівень майстерності в певному виді занять, що відповідає рівню складності задач, що виконуються.

Професіоналізм сучасного спеціаліста виявляється у високій підготовленості його до виконання складних видів діяльності, професійній мобільності, систематичному зростанні виробничої кваліфікації і творчої активності. Критерієм професіоналізму є здатність

спеціаліста задовольняти зростаючі вимоги суспільного виробництва і культури. Існує пряма залежність між рівнем професіоналізму сучасного робітника і продуктивністю його праці. Оволодіння високим рівнем професіоналізму забезпечує фахівцеві можливість досягати значних якісних і кількісних результатів праці при менших затратах фізичних і розумових сил на основі використання раціональних прийомів виконання виробничих завдань. Професіоналізм є соціально цінною рисою особистості [3, с. 139].

Н. Кузьміна розглядає професіоналізм на засадах акмеології та визначає його як сукупність стійких властивостей особистості, діяльності, індивідуальності фахівця, які відповідають вимогам професії [4, с. 36].

Таке тлумачення професіоналізму дає можливість сформулювати визначення поняття «професіоналізм в управлінні конфліктами». Під цим терміном ми розуміємо сукупність загальнотеоретичних та спеціальних управлінських і психологічних знань та умінь, а також сукупність певних якостей особистості керівника, які у своїй єдності дозволяють йому ефективно вирішувати конфлікти, що виникають у навчальному закладі.

Говорячи про професіоналізм керівника в управлінні конфліктами, необхідно зауважити, що техніка управління конфліктами формується в ході засвоєння систем спілкування і включення у сумісну діяльність. Застосувати цю техніку можна лише за умови соціально-психологічної компетентності, яка є складником професіоналізму. Під соціально-психологічною компетентністю ми розуміємо вміння індивіда ефективно взаємодіяти з оточенням в системі міжособистісних стосунків [5, с. 379].

Для повного розуміння професіоналізму керівника взагалі та в управлінні конфліктами зокрема, необхідно розглянути його структуру. Професіоналізм як одна з головних якостей особистості керівника має такі структурні компоненти: знання, вміння та професійно-особистісні якості, якими володіє керівник.

О. Грейліх в одній зі своїх статей розглядає педагогічний професіоналізм керівника у стосунках з колегами та аналізує один з аспектів переходу професійних знань у професіоналізм і каже про те, що завдяки суті і цінностям, які притаманні вчителю, він має певний ступінь свободи від зовнішньої детермінації, а отже, і свободу творення свого педагогічного професіоналізму [6, с. 45]. Знання стають професійними тоді, коли вони перетворюються та вибудовуються в індивідуальну модель практичного розв'язання педагогічних завдань, коли їх отримання й набуття вмотивоване індивідуально-особистісними потребами, коли вони виступають джерелом професійного розвитку [2, с. 159]. Професійні знання є невід'ємним складником професіоналізму та основою професійних умінь.

До професійних умінь керівника належать вміння слухати, повністю розуміти співбесідника, збагнути головне, нове, цінне з його слів; вміння говорити – коротко, зрозуміло, ввічливо, переконливо;

уміння читати – швидко, вибірково, уважно, запам'ятовуючи добре і надовго; уміння писати – грамотно, точно, дотримуючись правил ділового письма. Для успішного оволодіння вказаними вміннями необхідно мати природні задатки: стійку увагу, великий об'єм короткочасної та довготривалої пам'яті, активний і творчий інтелект [5, с. 373].

Для професійного управління керівник також повинен мати певні професійно-особистісні якості – риси характеру, що реалізуються через уміння, тобто найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність: діагностичні – уміння, на основі різноманітних даних щодо розвитку колективу, установ освіти, окремих людей та всіх чинників, що на них впливають, встановлювати та об'єктивно оцінювати вихідний рівень освіти в масштабах своєї компетенції; прогностичні – уміння передбачати тенденції, майбутні умови та стани розвитку освіти і чинників, що на неї впливають; проектувальні – уміння конкретизувати зміст майбутньої діяльності колективу у вигляді схем, моделей, письмової ділової мови тощо; організаторські – уміння усвідомити завдання та зміст роботи та реалізувати сплановані рішення в життя, інтегрувати людей; комунікативні – уміння встановлювати доброзичливі стосунки з усіма, хто реалізує мету та завдання управління; мотиваційні – уміння стимулювати діяльність людей, формувати в них позитивні спонування до роботи; емоційно-вольові – уміння формувати та підтримувати в людях високий емоційний тонус, упевненість щодо досягнення мети, успішного вирішення завдань; оцінювальні – уміння об'єктивно оцінювати ступінь досягнення мети управління, виконання розроблених управлінських рішень, якість роботи колективу школи, окремих виконавців, виявляти позитивне та вади, їх причини; гностичні – бути компетентними в питаннях управління освітою та інших проблемах, що мають відношення до мети, завдань та змісту роботи, а також причетних до неї людей; мати широкий науковий та культурний світогляд; моральні – вимоги, що відбивають ставлення керівника до загальнолюдських цінностей, а також ставлення до управлінської діяльності як професії.

На основі психограми за допомогою відповідних методів керівник школи може проаналізувати власні якості з погляду психологічних вимог до професіонала-управлінця, визначити можливі напрями корекції особистості, її самовдосконалення [7, с. 117 – 119]. Наявність перерахованих якостей особистості керівника, володіння певним рівнем знань та умінь є запорукою професійного, а отже ефективного, управління конфліктами.

Управління конфліктами – це одне з найважливіших практичних завдань, що стоїть перед керівником загальноосвітньої школи. Існує не один спосіб управління конфліктами. Усі способи можна поділити на дві категорії: структурні та міжособистісні. До структурних належать:

пояснення вимог до роботи; координаційні та інтеграційні механізми; загально-організаційні комплексні цілі; структура системи винагороди.

В основу класифікації міжособистісних стилів вирішення конфлікту покладена двомірна модель стратегій поведінки особистості у конфліктній взаємодії, розроблена К. Томасом та Р. Кіллменом, яка отримала широке розповсюдження в конфліктології. В основі цієї моделі лежать орієнтації учасників конфлікту на свої інтереси та інтереси протилежної сторони [5, 61].

У будь-якому конфлікті кожний учасник оцінює та співвідносить свої інтереси та інтереси суперника [1, с. 115]. На основі такого аналізу він свідомо обирає ту чи іншу стратегію поведінки (ухилення, примушення, компроміс, поступливість або співробітництво). Розглянемо кожен стиль поведінки детальніше.

Той, хто обирає стратегію примушення (або її ще називають стратегією боротьби чи суперництва), перш за все виходить з оцінки власних інтересів в конфлікті як високих, а інтересів свого суперника – як низьких. Вибір стратегії примушення у кінцевому результаті призводить до вибору: або інтерес боротьби, або взаємовідносини.

Стратегія ухилення відрізняється прагненням уйти від конфлікту. Вона характеризується низьким рівнем спрямованості на особисті інтереси та інтереси суперника та є взаємною. По суті, це взаємна поступливість.

Людина, яка притримується стратегії поступливості, також прагне уйти від конфлікту. Але причини «ухилення» в цьому випадку інакші. Спрямованість на особисті інтереси тут занижена, а оцінка інтересів суперника висока, тобто людина, яка приймає стратегію поступливості, жертвує власними інтересами на користь інтересів суперника.

Стратегія поступливості має деяку схожість зі стратегією примушення, яка полягає у виборі між цінністю предмета конфлікту та цінністю міжособистісних стосунків. На відміну від стратегії боротьби в стратегії поступливості пріоритет належить міжособистісним стосункам.

Важливо мати на увазі, що стратегія поступливості виправдана лише в тих випадках, коли умови для вирішення конфлікту не дозріли. В цьому випадку вона призводить до одночасного перемир'я, є важливим етапом на шляху конструктивного вирішення конфліктної ситуації.

Компромісна стратегія поведінки характеризується балансом інтересів конфліктуючих сторін на середньому рівні. Інакше її можна назвати стратегією взаємної поступливості. Стратегія компромісу не тільки не псує міжособистісні стосунки, але й сприяє їх позитивному розвитку.

Стратегія співробітництва характеризується високим рівнем спрямованості, як на власні інтереси, так і на інтереси суперника. Ця стратегія будується не тільки на основі балансу інтересів, але й на визнанні цінностей міжособистісних стосунків.

Особливе місце в даній стратегії займає предмет конфлікту. Співробітництво можливе лише в тому випадку, коли складний предмет конфлікту припускає маневр інтересів протилежних сторін, забезпечуючи їх існування у рамках виниклої проблеми й розвиток подій у сприятливому напрямі.

Стратегія співробітництва включає в себе всі інші стратегії (ухилення, поступливість, компроміс, протиборство). При цьому інші стратегії у складному процесі співробітництва грають підпорядковану роль. Вони в більшій мірі виступають психологічними факторами розвитку взаємовідносин між суб'єктами конфлікту. Наприклад, протиборство може бути використане одним з учасників конфлікту як демонстрація своєї принципової позиції в адекватній ситуації. Стратегія співробітництва відображає прагнення протилежних сторін сумісними зусиллями вирішити проблему, що виникла.

При використанні того чи іншого методу або дотриманні певного стилю поведінки важливо не виходити за рамки ділових аргументів і стосунків. Продуктивність у розв'язанні конфлікту залежить від готовності враховувати можливості кожного, зважати на інтереси колег, зберегти позиції співробітництва.

Д. Скотт відзначає, що в цілому для вирішення конфлікту необхідно знати приховані інтереси обох сторін. Задовольнення цих інтересів допоможе вам домогтися бажаного рішення [1, с. 95]. Також вона зазначає, що вирішальним кроком для виходу з будь-якого конфлікту та поновлення гарних стосунків є звільнення від роздратування обох учасників конфлікту. Завдання полягає в тому, щоб навчитися позбавлятися від роздратування, контролюючи себе [1, с. 37].

Тільки професіональний фахівець зуміє урахувати всі вимоги, принципи керування та попередження конфліктів, зможе обрати правильну стратегію поведінки відповідно до ситуації. При великих, принципових конфліктах можна залучити до роботи кваліфікованого консультанта, який не є учасником конфлікту, не скутий емоціями. Він неупереджено оцінить динаміку розвитку конфліктної ситуації і запропонує дієвий спосіб її вирішення. Залучення третьої особи до розв'язання конфлікту також можна вважати проявом професіоналізму.

Отже, процес підвищення професіоналізму керівника, у тому числі й в управлінні конфліктами, доцільно розглядати не тільки як передачу певної кількості знань, умінь, навичок з педагогіки, психології, менеджменту, а й як шлях особистісного зростання управлінців. Подальше наше дослідження в цьому напрямі буде присвячено розробці змісту та технологій формування та підвищення рівня професіоналізму керівника навчального закладу в управлінні конфліктами.

Список використаної літератури

1. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления / Д. Г. Скотт. – К. : Внешторгиздат, 1991. – 192 с. 2. Сорочан Т. М. Підготовка керівників

шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання 2005. – 384 с. **3. Рыбакова М. М.** Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе / М. М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 1991. – 128 с. **4. Кузьмина Н. В.** Предмет акмеологии / Н. В. Кузьмина. – СПб. : Питер, 2000. – 186 с. **5. Комінко С.** Психологія в менеджменті : навч. посіб. / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Федотюк, С. Ніколенко. – Тернопіль : Тернопільська академія народного господарства, 1999. – 400 с. **6. Грейліх О. О.** Педагогічний професіоналізм учителя у стосунках з колегами / О. О. Грейліх // Практична психологія та соц. робота, 1999. – № 2. – С. 45 – 46. **7. Бондарчук І. О.** Проблеми підвищення психологічної компетентності керівників шкіл / О. І. Бондарчук, Я. І. Шкурко // Освіта і управління. – Т. 1. – 1997. – № 2. – С. 114 – 122.

Хорошевська І. В. Професіоналізм керівника загальноосвітньої школи в управлінні конфліктами

У статті розкриваються сутність та зміст професіоналізму керівника загальноосвітньої школи в управлінні конфліктами як однієї з форм спілкування; докладно характеризується структура професіоналізму, яка складається з трьох компонентів: знань, умінь та професійно-особистісних якостей, якими володіє керівник; описуються способи управління конфліктами, до яких належать: структурні (пояснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, загально-організаційні комплексні цілі, структура системи винагороди) та міжособистісні (ухилення, примушення, компроміс, поступливість, співробітництво).

Ключові слова: професійний керівник, професіоналізм керівника, професійні знання, професійні уміння, професійно-особистісні якості, управління конфліктами.

Хорошевская И. В. Профессионализм руководителя общеобразовательной школы в управлении конфликтами

В статье раскрываются сущность и содержание профессионализма руководителя общеобразовательной школы в управлении конфликтами как одной из форм общения; подробно характеризуется структура профессионализма, которая состоит из трёх компонентов: знаний, умений и профессионально-личностных качеств, которыми обладает руководитель; описываются способы управления конфликтами, к которым относятся: структурные (объяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели, структура системы вознаграждения) и межличностные (уклонение, принуждения, компромисс, уступчивость, сотрудничество).

Ключевые слова: профессиональный руководитель, профессионализм руководителя, профессиональные знания,

профессиональные умения, профессионально-личностные качества, управление конфликтами.

Khoroshevskaya I. V. Professionalism of Head of Secondary School in Management of Conflicts

The article analyses the home and foreign literature that devoted to the problem of professionalism; reveals the essence and the content of the professionalism of a head of a secondary school in the sphere of conflict management as one of the forms of communication; a detailed characterization of the structure of the professionalism that consists of three components: knowledge; skills, such as: ability to listen, ability to talk, ability to write; as well as professional and personality qualities that a head possesses is proposed; the ways of conflict management are described, among which the author names structural ways (explanation of the demands to work, coordination and integration mechanisms, general organization complex objectives, and the structure of the awarding system) and intrapersonal ones, in basis of that the two-dimensional model of strategies of behavior of personality is fixed in conflict co-operation by K. Tomas and R. Killmen (avoiding, forcing, compromise, compliance, and cooperation). Also the author conducts the comparative analysis of strategies of behavior and marks terms at that a successful conflict management is possible (use of business arguments, willingness of head of secondary school to take into account possibilities each, to take into account interests of colleagues, maintenance of positions of collaboration, release from an irritation of both participants of conflict, control above itself) in the article.

Key words: professional manager, professionalism of head, professional knowledge, professional skills, professional and personality qualities, conflict management.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2013 р.

Прийнято до друку 26.04.2013 р.

Рецензент – д. п. н., проф. Савченко С. В.