

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

У статті проведено аналіз конфліктів, характерних для системи освіти. Визначено причини виникнення конфліктів у педагогічному колективі. Запропоновано загальні ідеї й принципи управління конфліктами. Визначено умови й чинники успішного вирішення конфліктів у педагогічному колективі.

Ключові слова: педагогічний колектив, педагогічна діяльність, конфлікт, суперечності, виникнення конфліктів, управління конфліктами.

In the article conflicts typical for system of education are analysed. Reasons of conflicts' arising in pedagogical team are determined. General ideas and principles of conflict's control are offered. Conditions and factors of successful solving of conflicts in pedagogical team are determined.

Key words: pedagogical team, pedagogical activity, conflict, contradiction, arising of conflicts, control of conflicts.

Постановка проблеми. Навчальний заклад – це живий організм, який постійно розвивається. Він має свою індивідуальну поведінку, свої манери реагування на різні події, зміни зовнішнього середовища; свої можливості; рівень компетентності та професіоналізму; свій темперамент, емоційний настрій; свою історію, біографію, долю; свою систему моральних цінностей; він розвивається завдяки своїм особливостям, внутрішнім закономірностям. Тобто навчальний заклад має свою філософію організації.

Розуміння навчального закладу та сутності змін – це основа для успішного розвитку педагогічного колективу. Підхід до аналізу взаємовідносин між його членами ґрунтується на сприйнятті його як особливої соціальної організації, складної відкритої системи. Навчальний заклад створюється суспільством (як інші соціальні організації); покликаний виконувати соціально визначені цілі та завдання; він не може існувати без постійного зовнішнього притоку людей (учнів, викладачів, технічних працівників); не може здійснювати свою діяльність без фінансування; не може не реагувати на зовнішню ситуацію (економіка, політика, культура); не є єдиним фактором якості навчання та виховання школярів. У свою чергу, навчальний заклад як соціально-педагогічна система впливає на освітню політику та суспільство в цілому і, як результат, виникають конфлікти та суперечності на макрорівні, тобто між системою освіти й суспільством. Закономірно, що лінії суперечностей проходять також на середньому рівні й на нижньому рівні.

Яскравим проявом суперечностей є процес упровадження нововведень, які руйнують старі норми, традиції та створюють нові, що викликає суперечливі почуття й дії майже в усіх учасників навчально-виховного процесу. З одного боку, є усвідомлення необхідності, доцільності змін, оновлення, а з іншого – небажання щось змінювати у звичайному режимі роботи, змісті навчального матеріалу, стосунках із колегами, учнями тощо.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Дослідження проблеми становлення відносин у педагогічному колективі, виникнення й вирішення конфліктів у процесі розвитку освітнього закладу дослідили, зокрема, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, А.М.Мойсєєв, А.Є.Капто, В.І.Єрошин, О. І.Хомерікі, А.В.Лоренсов та ін. Установлено, що конфлікти в процесі розвитку й функціонування освітньої установи слід розуміти як закономірне, доцільне, еволюційне, кероване, у деякому сенсі позитивне явище на шляху розвитку навчального закладу (його цілей, змісту, методів, форм організації педагогічного процесу та її керованої системи), процес подолання суперечностей сприяє досягненню якісно нових результатів освіти й нових взаємовідносин між суб'єктами педагогічної діяльності.

Виокремлюють три рівні протиборств, характерних для системи освіти: низький, середній та вищий [1]. На вищому рівні суперечності й конфлікти в соціально-педагогічному процесі виникають між системою освіти й суспільством. На середньому рівні лінії суперечностей проходять:

- між адміністрацією (різного рівня керівництвом у системі освіти) з одного боку, і вчителями (викладачами) – з іншого;
- між адміністрацією та батьками;
- між адміністрацією навчальних закладів та учнями.

На нижньому рівні суперечності проходять по лініях «учитель–учень» і «батьки–учень». Усі зазначені вище конфлікти можна умовно віднести до вертикальних конфліктів.

Окрім вертикальних конфліктів на кожному рівні соціально-педагогічного процесу мають місце й горизонтальні конфлікти. Наприклад, на рівні «Суспільство» можуть виникати суперечності й конфлікти з приводу політики, що проводиться в суспільстві в галузі освіти, виховання, між основною частиною громадян (цивільним суспільством), з одного боку, і вищими керівними структурами (державою) – з іншого.

На рівні «Адміністрація» можливі як вертикальні конфлікти (між різними рівнями управлінських підсистем у системі освіти), так і горизонтальні (між адміністрацією різних навчальних закладів).

На рівні «Учитель» і «Батьки» виникають горизонтальні конфлікти: «учитель–батьки», «учитель–учитель», «батьки–батьки».

На рівні «Учень» виникають горизонтальні конфлікти типу «учень–учень».

Російські вчені приділяли увагу дослідженню причини виникнення різного роду конфліктів у системі освіти [3]. Найхарактернішими причинами є:

1. Відсутність цілісної й послідовної концепції нової освітньої політики (стратегії розвитку системи освіти).
2. Недостатність фінансового й матеріально-технічного забезпечення системи освіти.
3. Мізерність коштів, що виділяються.

Для вчительських колективів закладу освіти найхарактернішими є такі причини конфліктів:

- нетактовне ставлення один до одного;
- незручний розклад занять;
- непродумані нововведення в школі;
- переклад чужих обов'язків на вчителів;
- нерівномірний розподіл педагогічного навантаження;
- адміністративні й фінансові зловживання [2].

Напружену обстановку та конфлікти в шкільних колективах також створюють необґрунтовані, на думку значної частини вчителів, пільги й привілеї, якими користуються певні категорії співробітників [3].

Якщо узагальнити всі перераховані причини конфліктів, що мають місце у вчительському середовищі, то їх можна звести до двох підстав:

1. Проблеми спілкування, наприклад, відсутність такту, запальність, нетерпимість до недоліків інших, завищена самооцінка, психологічна несумісність та ін.

2. Застаріла адміністративна система управління шкільними закладами, побудована за принципом «начальник–підлеглий», у якій майже не залишається місця для нормального людського спілкування.

Мета статті – визначити причини виникнення конфліктів у педагогічному колективі та шляхи їх подолання.

Основні матеріали дослідження, обґрунтування отриманих наукових результатів. Зрозуміти причини виникнення розбіжностей у педагогічному колективі – значить знайти ознаки й особливості, у яких відображалися б їхня специфіка, внутрішня природа й функції.

Для з'ясування специфіки педагогічних конфліктів необхідно розглянути педагогічну діяльність як спеціалізований процес і матеріальну основу педагогічної свідомості, виявити існуючу в ній систему відносин і знайти ті з них, які потребують осмислення й регулювання. Необхідно також з'ясувати місце, значення й роль цих відносин у педагогічному процесі як особливій сфері соціального життя.

Треба відмітити, що педагогічна праця – особлива сфера суспільного життя, що володіє відносною самостійністю, виконує особливу суспільну функцію, а люди, що займаються цією працею, створюють усередині суспільства професійну групу.

Слідством і виявом відносної самостійності педагогічної праці є та обставина, що сприятливі соціально-економічні передумови розвитку суспільства не можуть автоматично привести до розквіту педагогічної праці, як і навпаки. Самостійність педагогічної діяльності існує в рамках її залежності від соціального цілого, знаходячись із ним у складному діалектичному взаємовідношенні. Треба зазначити, що вже наявність відносної самостійності педагогічної функції породжує певні ставлення до суспільства як до цілого, до пануючого соціально-економічного ладу, до цілей і завдань його прогресивного розвитку, тобто передбачає можливість першого рівня суперечностей.

Педагогічний колектив – складне ціле, об'єднане загальними педагогічними завданнями, створений із людей, що розрізняються між собою за віком і до-

свідом, смаком й інтересами, спеціальністю й педагогічними поглядами, етичним рівнем й інтелектом. Педагогічний колектив для вчителя – його найближче середовище, оточення, у якому він одержує підтримку й від якого чекає допомоги, знаходить захист від несправедливості. Колектив є дуже важливою, вирішальною умовою розвитку особистості вчителя. Але щоб педагогічний колектив виконував ці функції, у ньому повинен панувати певний тип відносин, який складається в тому випадку, якщо члени колективу дотримуються відповідних етично-педагогічних вимог, уміють регулювати суперечності, що виникають між ними.

Джерелом суперечностей у колективі є й різноманіття особистісних відмінностей у рівнях політичного, філософського, етичного, естетичного, педагогічного розвитку особистості, а також відмінностей у досвіді й віці, що може викликати відмінність у вчинках та їхніх оцінках [5]. Загострення такого роду суперечностей можливе також за часткового оновлення складу колективу. Іноді конфлікти в колективі вчителів пов'язані з перебуванням у ньому випадкових для навчального закладу людей, що не люблять свою роботу, професійно непридатних до неї.

Чимало суперечностей пов'язано й зі складністю об'єктивної оцінки роботи вчителя; завжди можливий суб'єктивізм, перебільшення заслуг одних учителів і недооцінка інших, що викликає незадоволеність, прагнення відновити справедливість.

Так, незважаючи на спільність інтересів, між окремими вчителями виникають суперечності, що приймають іноді форму гострих і затяжних конфліктів. Це завдає збитку розвитку особистості, підриває радість педагогічної праці, вимотує фізично й духовно та викликає великі етичні страждання.

Причинами суперечностей між окремими вчителями може бути також і розбіжність у педагогічних поглядах, у методиці й вимогах до учнів.

Можна говорити також про суперечності, що виникають на ґрунті зіткнення матеріальних інтересів учителів і т. д.

По суті, проблема управління конфліктами в педагогічному колективі являє собою частину більш широкої та всеосяжної проблематики управління соціальними процесами й взаєминами, що протікають у суспільстві, у всіх його сферах [4]. Тому вироблені наукою про управління фундаментальні ідеї, принципи, методи мають велике значення в розробці конкретних прийомів і способів управління конфліктними ситуаціями в цій сфері діяльності. Тому важливо навчитися застосовувати загальні ідеї й принципи управління до розв'язання конфліктних ситуацій саме в педагогічному колективі.

Приступаючи до завдання управління конфліктами в педагогічному колективі, необхідно взяти до уваги, по-перше, те, що суб'єктами конфлікту є представники певної професії, яка, безперечно, накладає відбиток на психологічні особливості особистості.

Друге, що потрібно враховувати в складному, суперечливому, неоднозначному процесі управління конфліктами, це те, що тут мають істотне значення всі без винятку чинники й мотиви людської поведінки – об'єктивні й

суб'єктивні, матеріальні й духовні, емоційні й раціональні, а також звички, симпатії, антипатії, надії, очікування, побоювання, тривоги й т. п. Їх ніколи, ні за яких обставин не можна представити вичерпно, тому в характеристиці передбачуваного розвитку подій у конфліктній ситуації завжди є наявною неабияка частка вірогідності, непередбачуваності. Отже, підходячи до розгортання конфлікту з точки зору надання можливого впливу на нього, доречніше говорити не про якийсь закон, що неминуче виникає в конфліктних ситуаціях, а швидше про найвірогіднішу тенденцію розвитку конфлікту.

Дуже важливо мати на увазі й третю особливість, яка полягає в тому, що управління конфліктом у педагогічному колективі – це частіше за все управління рівними людьми з точки зору не їх соціального статусу або посадових обов'язків, а з точки зору їх взаємних вимог, претензій і домагань. Цілком безперспективно в процесі впливу на конфлікт припускати ігнорування позицій, прагнень, інтересів окремих суб'єктів конфліктної ситуації.

Четверта особливість управління конфліктами полягає в тому, що це є управління на базі інтересів. Тільки правильно зрозумілий інтерес учасників конфліктного протиборства відкриває можливість успішного розрішення цього протиборства, неодмінну умову угоди, що владнає непорозуміння між ворогуючими сторонами.

П'ята особливість управління конфліктами виявляється в розумінні того, що неможливо зовсім усунути конфліктні протиборства зі стін школи, але необхідно навчитись мінімізувати витрати руйнівних наслідків ворожнечі, перетворюючи, наскільки це можливо, деструктивну спрямованість конфлікту в конструктивну й продуктивну.

І, нарешті, шоста особливість управлінської дії в конфліктній ситуації полягає в тому, щоб забезпечити конструктивне втручання в цю ситуацію, активно шукати й знаходити неконфронтаційні способи розв'язання конфліктів, що приводять до взаєморозуміння й співпраці конфліктуючих сторін.

Складність і багатоваріантність розвитку конфлікту передбачають неоднозначність у способах і формах його завершення. До основних форм завершення конфлікту в педагогічному колективі відносять традиційні форми, а саме: вирішення, урегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт.

Більшість умов і чинників успішного вирішення конфліктів у педагогічному колективі має психологічний характер, оскільки відображає особливості поведінки та взаємодії опонентів. Деякі дослідники виділяють організаційні, історичні, правові та інші чинники [4]. Зокрема, це:

1) припинення конфліктної взаємодії – перша й очевидна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. До тих пір, поки будуть здійснюватись якісь заходи з однієї або з обох сторін для посилення своєї позиції або послаблення позиції опонента за допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може;

2) пошук загальних або близьких за змістом точок зіткнення в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і передбачає аналіз як своїх цілей та

інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть вирішити конфлікт, вони повинні зосередитись на інтересах, а не на особистості опонента;

3) об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку розв'язання суперечності. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного розв'язання проблеми;

4) вибір оптимальної стратегії вирішення, що відповідає конкретним обставинам. Принципове значення для того, яким способом завершиться конфлікт, має вибір опонентом стратегії виходу з нього.

З'ясування основних особливостей управління конфліктними ситуаціями в стінах освітнього закладу відкриває соціальний простір для досягнення згоди, співпраці конфліктуючих сторін через нормальну конструктивну й продуктивну конфліктність. Проте знаходження такого шляху передбачає визначення необхідних умов, що створюють передумови й можливість ефективного впливу на запобігання або розгортання конфліктних процесів у педагогічному колективі.

Початковою умовою ефективної управляючої дії на конфліктну ситуацію є своєчасне виявлення й розпізнавання сигналів назріваючого конфлікту. Таких сигналів безліч, тому так важливо навчитися вчасно їх помічати. Треба зазначити, що ця умова найбільш здійснима в педагогічному колективі, членами якого є здебільшого жінки, у яких, як відомо, достатньо добре розвинута інтуїція. Будь-який незначний неприємний випадок, будучи неправильно сприйнятим, здатний призвести до виникнення, а потім і до ескалації конфлікту між членами колективу. Щоб мати змогу впливати на зародження й розгортання конфліктних протидій, необхідно навчитись якомога раніше розпізнавати всі ці та інші сигнали назріваючого конфлікту й своєчасно реагувати на них. Це особливо важливо в тих випадках, коли люди зацікавлені в тому, щоб назріваючий конфлікт якомога довше не був виявлений.

Другою важливою умовою й одночасно передумовою успішного управлінського впливу на конфліктну ситуацію, що виникає, є об'єктивна, усебічна й оперативна інформація про цілі, наміри, переваги, інтереси сторін, що співпрацюють або змагаються, здатних і готових вступити в конфліктне протиборство один з одним. Чим раніше потенційні учасники назріваючого конфлікту оволодіють такою інформацією й чим краще вони зможуть нею розпорядитись, тим більше вони мають можливостей для запобігання, розвитку або дозволу конфліктної взаємодії. А чим вище соціальний статус і положення людини в певній соціальній структурі, тим більша відповідальність лежить на ній за своєчасне отримання й ефективне використання інформації про сторони, сутність і характер назріваючої конфліктної ситуації, про можливі шляхи її неконфронтаційного, конструктивного дозволу або врегулювання. Коли йдеться про педагогічний колектив, то крім соціального статусу враховується також педагогічний досвід і такт як учасників конфлікту, так й оточення.

Третьою істотною умовою успішного управлінського впливу на конфліктну ситуацію є конфліктна аналітика. Вона являє собою сукупність мето-

дів, прийомів і засобів розпізнавання передумов і причин виникнення конфліктної ситуації, особливостей її найвірогіднішого розгортання, характеру й змісту назріваючого конфлікту (конструктивний, деструктивний, горизонтальний, вертикальний, позиційний, структурний, ролевий і т. д.), інтересів і цілей конфліктуючих сторін, можливостей впливу на них, щоб пом'якшити або ослабити їхню протидію один одному, ввести його в неконфронтаційні рамки. Початком у конфліктній аналітиці є вміння з'ясувати, у чому полягає істинна причина конфліктної протидії, а це означає можливість з'ясувати, через що ця протидія виникає, кому вигідне виникнення й розгортання конфліктної ситуації, які інтереси, цілі, домагання конфліктуючих сторін, якими засобами вони будуть досягати своїх цілей і задоволення своїх інтересів у боротьбі із суперниками.

Четвертою значущою умовою раціонального й дієвого впливу на виникнення та дозвіл конфліктного протиборства є знання типології конфліктів, істотних особливостей виникнення, розгортання й врегулювання конфліктів, вивчення й оволодіння навичками у сфері соціальних технологій управління конфліктами. Річ у тому, що разом із загальними принципами управлінської дії на конфліктну ситуацію важливе значення має оволодіння специфічними технологічними прийомами управління конфліктами. В умовах школи оволодіння цими прийомами можливо, зокрема, у процесі тренінгу. Цим питанням займається шкільний психолог у роботі з учителями.

П'ята важлива умова ефективного управління конфліктними ситуаціями складає вивчення й уміння застосовувати на практиці у взаємодії з різними людьми психологічних механізмів впливу. Вивчення цих психологічних механізмів впливу й вироблення навичок їхнього практичного застосування можуть зіграти важливу роль в управлінському впливі на конфліктні ситуації, а також на взаємодії суперників.

Наступною умовою ефективного впливу на конфліктну ситуацію є вироблення здатності сприймати й оцінювати конфлікт, що виникає, як нерозкрити можливість удосконалення взаємин, взаємин між творчими особистостями, якими є сучасні вчителі. У педагогічних колективах часто спостерігається відхід від конфлікту, його придушення. Якщо людина фізично або емоційно йде від конфлікту, то вона віднімає в себе можливість брати участь у подальшому розвитку ситуації. До такого ж виходу може навести прагнення вгамувати конфлікт, що виникає, ціною непомірної поступливості або примирення з тим, що відбувається, щоб не порушувати спокій і не припускати конфронтації. Набагато правильнішою буде така стратегія поведінки в назріваючій конфліктній ситуації й навіть у ситуації конкретного протиборства, яка дозволяє з'ясувати справжні причини конфлікту, інтереси й цілі сторін, можливі межі їхніх взаємних претензій і вірогідних поступок один одному, що дає можливість шукати й знаходити компромісні розв'язання й умови, за яких у вигравші може опинитись не одна сторона, а кожний учасник конфліктного протистояння. У такому разі відкривається можливість розуміння й оцінки конфлікту

як нерозкритої можливості надання управлінського впливу на ситуацію, що складається, і знаходження найсприятливішого виходу з неї.

Досвід вирішення конфліктів у педагогічних колективах переконує в тому, що для вирішення конфліктної ситуації доводиться докладати більше або менше зусиль. Вплив на розгортання конфлікту може бути успішним тільки в тому випадку, коли враховуються особливості саме такого типу конфлікту, управлінський вплив на який необхідно здійснити. Тому загальні принципи й соціальні технології управління конфліктами в кожній своєрідній конфліктній ситуації повинні бути обов'язково конкретизовані з урахуванням особливостей саме даної ситуації.

Висновки. 1. Існує три рівні протиставлень у системі освіти: низький (суперечності між учнями та вчителями, батьками), середній (суперечності між адміністрацією та вчителями, батьками, учнями) та вищий (суперечності між системою освіти й суспільством).

2. Виділені в психологічній літературі причини конфліктів, що мають місце у вчительському середовищі, можна звести до двох підстав:

По-перше, проблеми спілкування, наприклад, відсутність такту, запальність, нетерпимість до недоліків інших, завищена самооцінка, психологічна несумісність тощо.

По-друге, застаріла адміністративна система управління шкільними закладами, побудована за принципом «начальник–підлеглий», у якій майже не залишається місця для нормального людського спілкування.

3. До умов, що створюють передумови й можливість ефективного впливу на запобігання або розгортання конфліктних процесів у педагогічному колективі, відносять: своєчасне виявлення й розпізнавання сигналів назріваючого конфлікту; об'єктивна, усебічна й оперативна інформація про цілі, наміри, переваги, інтереси конфліктуючих сторін; конфліктна аналітика, яка являє собою сукупність методів, прийомів і засобів розпізнавання передумов і причин виникнення конфліктної ситуації; знання типології конфліктів, істотних особливостей виникнення, розгортання й врегулювання конфліктів, вивчення й оволодіння навичками в галузі соціальних технологій управління конфліктами; вивчення й уміння застосовувати на практиці у взаємодії з різними людьми психологічних механізмів впливу; вироблення здатності сприймати й оцінювати конфлікт, що назріває, як нерозкрити можливість удосконалення відносин, взаємодій між творчими особистостями, якими є сучасні вчителі.

1. Войнович М. В. Психологічні основи розв'язання управлінських конфліктів в освітніх закладах / М. В. Войнович, Л. М. Карамушка // Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти / М. В. Войнович. – К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. – С. 129–149.
2. Воронин Г. Л. Конфликты в школе / Г. Л. Воронин // Социологические исследования. – 1998. – № 3. – С. 94–102.
3. Кошелева В. Л. Кризис образования как мировая проблема и специфика его проявления в России / В. Л. Кошелева // Социальные конфликты. Экспертиза, прогнозирование. Технологии разрешения. – М., 1997. – Вып. 12. – С. 46–54.

4. Куконков П. И. Конфликт в социально-педагогическом процессе / П. И. Куконков // Социальные конфликты. Экспертиза, прогнозирование. Технологии разрешения. – М., 1997. – Вып. 12. – С. 148–152.
5. Сулимова Т. Т. Межличностные конфликты : теоретическое и практическое пособие / Т. Т. Сулимова // Конфликты в современной России. – М. : Знание, 1999. – 286 с.