

В. В. Зіневич  
магістрант ННІ педагогіки  
(Магістратура 8.18010020 "Управління  
навчальним закладом "Житомирського державного  
університету імені Івана Франка, м. Житомир)  
*e-mail: voon@ukr.net*

**Конфліктні ситуації в педагогічному колективі, та конфліктологічна компетентність керівника**

*У статті досліджуються проблема конфліктних ситуацій в педагогічному колективі, розглянуто сутність та значення конфлікту в загальноосвітньому навчальному закладі. Визначена типологія конфліктів, уточнено поняття конфліктологічної компетентності керівника та запропоновані рекомендації щодо подолання конфліктів у педагогічному колективі.*

**Актуальність теми зумовлена тим, що у сучасних педагогічних закладах спостерігається велике різноманіття конфліктів породжуване різними причинами. Необхідність розв'язання цієї проблеми ставить якісно нові вимоги до взаємодії педагогічних працівників у навально-виховному процесі, в тому числі, щодо попередження і усунення деструктивних конфліктів, а особливо для керівників, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інші. Ефективність діяльності загальноосвітнього навчального закладу залежить від багатьох умов. Однією з таких умов є психологічна підготовка керівників навчальних закладів щодо подолання та попередження конфліктів у ввірених ним трудових колективах. На сьогодні теоретики управління визнають, що повна відсутність конфлікту всередині організації - умова не тільки неможлива, але і не бажана. Управління конфліктами, як і управління персоналом у цілому, повинно здійснюватися з урахуванням складності та багатоаспектності трудових відносин у всіх напрямках та між всіма ланками організації. Конфлікти і проблеми конфліктної взаємодії в управлінні присвячені численні дослідження представників різних наук, зокрема соціології, соціальної й організаційної психології, психології управління. У літературі висвітлені теоретичні та експериментальні дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених, які стосуються психологічної сутності виникнення й розв'язання конфліктів (Ф. Бородкін, Г. Бреслав, Ф. Василюк, Н. Грішина, О. Єршов, А. Ішмуратов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, І. Коряк, О. Кульчицька, Г. Ложкін, Дж. Мейер, Л. Петровська, Н. Пов'якель, А. Ребер, Дж. Скотт, А. Сухарев, О. Щотка, О. Чебикін, О. Яковлева та ін.); формування конфліктологічної компетентності (Г. Бережна, М. Бондаренко, О. Денисов, О. Єфімова, А. Лукашенко). Сучасний погляд на проблему конфлікту в організації (А. Анцупов, О. Бандурка, Н. Грішина, Л. Ємельяненко, Х. Лейсі, М. Пірен, Л. Цой, А. Шипілов та ін.) Незважаючи на те, що означена проблематика знайшла своє висвітлення у низці наукових праць, деякі її аспекти, що стосуються виявлення та аналізу чинників міжособистісних конфліктів у**

педагогічному колективі, узагальнення шляхів управління конфліктом в освітніх організаціях, вдосконалення конфліктної компетентності керівника залишились недостатньо дослідженими.

**Мета статті** – розглянути суть поняття "конфлікт", "конфліктологічна компетентність керівника навчального закладу", проаналізувати основні причини конфліктів у педагогічному колективі ЗНЗ, визначення ролі керівника в конфліктній ситуації.

У процесі спільної діяльності, спілкування і взаємодії між окремими працівниками або групами людей виникають різні суперечки, існує неузгодження позицій, непорозуміння тощо. І це є закономірним, адже у кожної людини є власні погляди, переконання, цінності, бажання, цілі тощо. Коли з виникненням непорозуміння, стосунки ускладнюються й стає неможливим надалі конструктивно вести діалог, починається міжособистісний конфлікт. Розглянемо значення терміна «конфлікт». Конфлікт - це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок) [1].

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною, тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, яке (зіткнення) супроводжується негативними емоційними переживаннями [2].

З філософської точки зору конфлікт можна розглядати як граничне загострення протиріччя. Для конфлікту завжди характерно протистояння суб'єктів соціальної взаємодії, що виявляється через нанесення взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного тощо). Необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними [1].

Сторонами конфлікту виступають суб'єкти соціальної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб'єкти, які явно або неявно підтримують конфліктерів. Предмет конфлікту - об'єктивно наявна чи уявна проблема, що служить причиною протиборства між сторонами (проблема влади, взаємин, першості співробітників, їхньої сумісності). Це саме та суперечність, яка є причиною виникання конфлікту [3].

Головною передумовою для розгортання конфлікту в педагогічному колективі є створення потенціалу напруженості стосовно соціальних цінностей, інтересів, потреб, очікувань.

У процесі управління педагогічним колективом загальноосвітнього навчального закладу найчастіше виникають такі типи конфліктів [4;5]:

- між-групові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і при її взаємодії з оточенням (конфлікт між двома неформальними групами в одній школі або конфлікт між гімназією та «звичайною» школою в мікрорайоні);

- внутрішньо-групові – конфлікти, які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою й групою (наприклад, між новим директором школи та «старим» педагогічним колективом);
- міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особами (наприклад, між двома вчителями, між директором та його заступником);
- внутрішньоособистісні (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні безпосередньо директора школи або конкретного вчителя).

До основних чинників, що спричиняють конфлікти в освітніх організаціях, відносять [6: 3]:

- у діяльності працівників: скорочення рівня заробітної плати, збільшення обсягу роботи; небажання виконувати нові види діяльності; необхідність кардинально перебудовувати свою роботу; відчуття невизначеності та невпевненості; недостатність інформаційного забезпечення;
- у діяльності керівників навчальних закладів: погіршення взаємин із працівниками; неухважність до їхніх думок, пропозицій, вимог і побажань; схильність до агресивного керівництва;
- у діяльності навчальних закладів: низький рівень матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу; відсутність можливостей для стимулювання праці педагогічних працівників.

За своєю природою конфлікти в освітніх організаціях є, переважно, міжособистісними.

З позиції психології, конфлікти — це природні закономірні процеси у життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку [7: 215].

Провідну роль у розв'язанні конфліктів у педагогічному колективі та налагодженні простору співпраці й взаємопідтримки відіграє керівник. Ефективність врегулювання конфлікту визначає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [8: 293]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [9: 72]. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Після конфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити

самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Також, важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих. Таким чином, головне завдання керівника полягає в тому, щоб уміти регулювати - визначити і «увійти» в конфлікт на початковій стадії. Крім цього, розв'язання конфлікту може запобігти виникненню більш серйозних конфліктів, що могли б виникнути, якби не було цього. Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив на поведінку учасників конфлікту з метою усунення та мінімізації причин, що його зумовили [10, с. 54.]; забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту [11].

Слід врахувати той факт, що у певних ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник та його дії. Вирішення цих проблем можливе за умови підвищення конфліктологічної компетентності керівників. Відзначимо, що поняття “конфліктологічна компетентність” не має чіткого визначення і тлумачиться науковцями неоднозначно. На думку І. Носкова конфліктологічна компетентність фахівця полягає у здатності та готовності ефективно взаємодіяти у конфлікті, орієнтуючись при цьому на взаємовигідне задоволення потреб та інтересів усіх учасників конфліктної ситуації, реалізуючи стратегію співпраці. [12, с. 111]. Не дивлячись на відмінності, більшість авторів у трактуванні поняття «конфліктна компетентність» акцентує увагу на використанні стратегії співробітництва та позитивного потенціалу конструктивного конфлікту. Стратегія співробітництва, що характеризується мотивацією на вирішення конфлікту із збереженням стосунків, повагою до опонента, неупередженим та толерантним ставленням до нього, співтворчістю у процесі пошуку взаємовигідного рішення. Використання цієї стратегії дає змогу опонентам отримувати досвід конструктивної поведінки у конфлікті.

### **Список використаної літератури**

1. Голобородько Г. П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів / Голобородько Г. П., Щербак О.Г. : [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http:// www.confcontact. com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
2. Управление конфликтами, изменениями и стрессами // Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ.. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – с. 516-562.
3. Пірен М. І. Основи конфліктології : навч. посібник. / Пірен М. І. - К.:Інст. психології ім.. Г. С. Костюка АПН України, 1997.- 270с..
4. Карамушка Л. М. Управлінські конфлікти: словник–довідник з конфліктології / Карамушка Л. М. -К.;Чернівці : ЧДУ, 1995.- С. 285-287.

5. Карамушка Л. М. Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти / Карамушка Л. М - К. : Інст. психології АПН України, 1994. - С.53.
6. Дубяга А. Конфлікти у шкільному середовищі / А. Дубяга // Психолог. – 2009. – № 48. – С. 3-5.
7. Шапар В. Психологічний тлумачний словник / В. Шапар. – Х. : Прапор, 2004. – 640 с.
8. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К. : КНЕУ, 2003. — 315 с.
9. Свиридчук Н. П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів / Свиридчук Н. П. // Вісник - №4. – 2010. – С.70-75.
10. Решетникова К. Е. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами / К. Е. Решетникова // Социс. – 2008. – № 10. – С. 54
11. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. / Орлянський В. С. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.
12. Носков І. В. Компетентність як складова підготовки фахівців у гуманітарному вищому навчальному закладі / І. В. Носков, А. В. Кальянов, О. В. Єфросиніна // Соціальна психологія. – 2006. – № 5. – С. 111-121

**В. Зиневич**

***Конфликтные ситуации в педагогическом коллективе, и  
конфликтологическая компетентность руководителя.***

*В статье исследуются проблема конфликтных ситуаций в педагогическом коллективе, рассмотрены сущность и значение конфликта в учебном заведении. Определена типология конфликтов, уточнено понятие конфликтологической компетентности руководителя и предложены рекомендации по преодолению конфликтов в педагогическом коллективе.*

**V. Zinevych**

***Conflict situations in the teaching staff, and conflictological competence leader.***  
*The article deals with the problem of conflicts in the teaching staff, the essence and meaning of conflict in secondary schools. Defined typology of conflicts, a concept of conflictological competence manager and offered recommendations for conflict resolution in the teaching staff.*