

**КЕРІВНИК ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ ЯК СУБ'ЄКТ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КИРИЧОК І. І., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

ШУЛЬЖЕНКО Н. Т., магістрантка Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

Стаття актуалізує проблему конфліктологічної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Предметом дослідження автора є аналіз результатів констатуючого експерименту, зокрема характеристик успішного керівника в оцінках учителів. Оцінюючи рівень розвитку основних системотвірних маркерів успішного керівника, автор переконливо доводить, що проблема влади й підкорення є домінуючим конфліктогеном у взаємодії шкільної адміністрації і вчителя.

Конфліктологічна компетентність, діяльність, керівник навчального закладу, конфлікт, система управління кадрами.

Статья актуализирует проблему конфликтологической компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения. Предмет исследования автора – анализ результатов констатирующего эксперимента, в частности, характеристик успешного руководителя в оценках учителей. Оценивая уровень развития основных системообразующих маркеров успешного руководителя, автор убедительно заключает, что проблема власти является доминирующим конфликтогеном во взаимодействии администрации и учителя.

Конфликтологическая компетентность, деятельность, руководитель учебного заведения, конфликт, система управления кадрами.

Постановка проблеми. Психологічні, соціологічні дослідження, виконані останнім часом, засвідчують лавиноподібне зростання конфліктів у різних сферах життєдіяльності суспільства. Конфліктні протистояння у більшості випадків знижують ефективність діяльності колективів, погіршують морально-психологічний клімат у них, формують негативний емоційний фон у відносинах і професійній взаємодії, провокують плінність кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значне підвищення рівня конфліктності відзначається в освітніх закладах (О. Бохан, Н. Волкова, А. Гусєва, А. Гордєєв, В. Волович, Л. Єрмаченко, Є. Зайцева, Л. Курганська, Н. Мусатенко, Т. Щербина та ін.). Така ситуація актуалізує значущість конфліктологічної компетентності керівників навчальних закладів, ефективності їх конфліктологічної діяльності.

Мета статті – проаналізувати результати констатуючого експерименту щодо характеристик успішного керівника в оцінках учителів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфліктологічна діяльність розуміється як така, що спрямована на мінімізацію деструктивних форм конфлікту і переведення соціально-негативних конфліктів у соціально-позитивне русло [6]. Так, керівник ЗНЗ має передбачати появу конфліктів, прогнозувати можливий хід конфліктних протистоянь і поведінку опонентів, здійснювати вплив на перебіг конфлікту, за необхідності справедливо вирішувати його на об'єктивній основі. Якщо керівник сам виявився втягнутим у конфлікт, він має достойно протистояти задіяним проти нього засобам впливу й управляти конфліктом в інтересах організації. Щоб ефективно здійснювати таку діяльність, керівник має володіти системою знань із конфліктології, відповідними вміннями і засвоєними рольовими моделями поведінки. Іншими словами, однією з найважливіших характери-

стик професіоналізму керівника сьогодні є конфліктологічна компетентність.

Опитування директорів шкіл і педагогів, проведені в різних регіонах, засвідчують, що керівники шкіл у своїй діяльності в основному орієнтовані на використання таких заохочувальних методів, як преміювання, нагородження грамотами, однак найчастіше ними охоплюється вузьке коло осіб. Однак, фактично, у загальноосвітніх закладах основним методом заохочення є так званий фаворитизм, який визначається як зовнішній фактор по відношенню до професійної діяльності педагога, до того ж він деструктивно впливає на психологічний клімат у колективі, сприяє виникненню конфліктів як на професійній, так і на особистісній основі.

Задля уточнення основних конфліктогенів у взаємодії учителя та керівника нами було проведене письмове опитування (респонденти: 21 студент-випускник 5-го курсу філологічного факультету НДУ, під час проходження ними стажувальної практики у загальноосвітніх навчальних закладах, та 9 учителів (стаж роботи від одного до п'яти років), усього 30 осіб – далі позначатимуться як учителі).

Перш за все, опитуваним було запропоновано ознайомитись із критеріями конфліктної особистості (конфліктна особистість – це особистість, у якої наявний комплекс наступних характеристик: бажання домінувати за будь-яких обставин: надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і судженнях; постійна роздратованість; неадекватна оцінка своїх можливостей і здібностей; небажання переборювати застарілі традиції й пізнавати нове; несправедливе оцінювання вчинків і діяльності підлеглих, постійне „перекидання” на них вини за свої недоробки, невдачі, за відсутність позитивних зрушень та ін. [1, с. 22] та визначити, чи зустрічалися їм такі особистості серед керівництва шкіл. Із 48 оцінених керівників загальноосвітніх закладів до цієї категорії було віднесено лише чотири особи: по два заступники директора з навчальної та виховної роботи, при цьому жоден директор не потрапив до означеного розряду. Таким чином, причини конфліктних ситуацій у системі „керівник – учитель” ре-

спонденти вбачають перш за все не в конфліктності керівника як такого, а в недостатній сформованості певних характерних ознак, які є визначальними в діяльності керівника і завдяки яким він може забезпечувати ефективне функціонування ввіреного йому навчального закладу.

Основу опитувальника складала адаптована нами під умови проходження дослідження методика Н. Ключової „Вивчення взаємин адміністрації і педагогічного колективу” [5, с. 168-176]. Вона дає можливість оцінити рівень розвитку таких системотвірних маркерів успішного керівника, як інноваційний потенціал (ознаки 1; 12); організаційний потенціал (2; 4); уміння використовувати владу (3; 6); уміння приймати рішення (5); здатність до об’єктивної оцінки підлеглих (7); вміння підтримувати прагнення до розвитку у своїх підлеглих (8); комунікативний потенціал, зумовлений певними особистісними властивостями (9; 10; 11).

Інноваційний потенціал в оцінках майбутніх учителів та педагогів із невеликим стажем роботи виглядає наступним чином: за 1-ою ознакою респонденти відзначили високий рівень у 20 керівників (41% – „великий любитель усіляких новацій і починань; не любить працювати в спокійному режимі”); середній – у 19 (39% - „намагається вчасно підтримувати нові починання, хоча й не особливо любить їх”); низький – у 9 (18%) – „консервативний, скептично ставиться до нововведень, намагається триматися подалі від інноваційних процесів”). Що ж до ознаки 12, переважна більшість керівників оцінюється як та, що має середній рівень („достатнє знання навчальних дисциплін, які викладає; „добротний” учитель, однак без особливих інноваційних „захоплень”) – 25 осіб (52 %). Високий рівень („досконале знання тих навчальних предметів, які викладає, постійне професійне самовдосконалення, ставлення до інновацій як до його джерельної бази) демонструють 18 осіб (37 %); низький рівень (знання предметів на досить посередньому рівні, який компенсується самосхваленням та надмірною вимогливістю, інколи – прагненням перекласти свої учительські обов’язки на підлеглих) – 5 (10 %).

Як бачимо, керівник навчального закладу хоч і є „любите-

лем новацій та починань”, однак здебільшого стимулює введення та реалізацію їх у навчальному процесі підлеглими, оскільки сам переважно працює „без особливих інноваційних захоплень”. Як показують дослідження, а також спостереження за практичною діяльністю керівника, найперше такий інноваційний дисонанс мотивується відсутністю часу, який увесь поглинається керівними обов’язками. Прослідковується також і певний страх „не дотягти” до рівня найбільш креативних підлеглих учителів. При цьому керівник здебільшого спонукає до нововведень, які „спускаються згори”, тоді як до починань членів власного педагогічного колективу ставиться з недовірою, як до зайвого клопоту. Всі ці причини є потенційними конфліктогенами у взаємодії керівників навчальних закладів та учителів. Однак узагальнений рівень інноваційного потенціалу керівника оцінюється вчителями навіть дещо вище за середній = 2,1 бала (за максимального показника 3 бали). Загальна оцінка розраховується наступним чином: 1) вираховується середній показник за кожною ознакою; 2) отримані результати підсумовуються й діляться на кількість ознак.

За напрямком „організаційний потенціал” більшість керівників сприймаються як такі, що „вимогливі, в основному, обґрунтовано, однак занадто не прискіплюються до дрібниць” (27 осіб (56%)); „непогані організатори, хоча не завжди можуть (а інколи й не хочуть) організувати колектив на виконання професійних обов’язків” (22; 46 %). „Гарний організатор, уміє розподіляти обов’язки й організувати колектив” – таку оцінку отримав 21 керівник (44 %). Разом з тим 23% керівників відзначаються надмірною вимогливістю, аж до дрібниць, постійною прискіпливістю, так що співпрацювати з ними буває просто неможливо. „Не здатен виконувати організаційні питання” – такий вирок винесено 5 керівникам (10 %). Та найбільш насторожує той факт, що п’ята частина керівників навчальних закладів – „вимогливі, аж занадто, але не до всіх, мають своїх „улюбленців”, до яких, навіть за необхідності, не ставлять чітких і конкретних вимог”. Нездатність організувати колектив на виконання професійних завдань, небажання докладати зайвих зусиль, надмірна вимогливість і прискіпливість, яка, однак, відкрито оминає так званих улюбленців –

все це ті конфліктогенні ознаки, які складають підґрунтя фаворитизму в управлінні навчальним закладом.

Оцінити вміння керівника використовувати владу було досить складно для учителів, оскільки ця характеристика переобтяжена особистісно-емоційними реакціями. За ознакою 3, 52 % керівників (25 осіб) виглядають досить виваженими у використанні владних можливостей, оскільки „ніколи не перевищують свої права та владу, діють у рамках повноважень”; однак 17 осіб (35 %) уже оцінюються як такі, що „часто перевищують свої права та владу”, а 6 керівників (12%) взагалі характеризуються як волюнтаристи й деспоти, які „постійно перевищують свої повноваження, права і владу, як ніби-то вони є необмеженими”. Отже, майже половина керівників загальноосвітніх закладів схильні відкрито демонструвати владні переваги своїм підлеглим, що значно підвищує конфліктність освітнього середовища. До того ж, було встановлено, що, на думку вчителів, майже чверть керівників (11 осіб) не соромляться „постійно перекидати на підлеглих виконання своїх обов’язків”, і хоча, за спостереженнями, це не завжди і не відразу приводить до відкритого спротиву, однак неминуче підвищує рівень конфліктного напруження, яке може вилитися у стійкі опозиційні настрої в колективі. Таким чином, знаходить підтвердження теза про те, що конфлікти у взаємодії „учитель-адміністрація” „зумовлені проблемами влади й підпорядкування” [3, с. 196].

Подальший аналіз результатів тільки переконує в такому розумінні сутності конфліктів у цій системі. Так, чверть оцінених керівників, на думку підлеглих, постійно втручаються в їх роботу, намагаючись усі питання вирішувати особисто, боячись втратити свій керівний статус, значущість та незамінність. Однак із часом це може призвести до зворотного результату, коли все динамічніше почнуть визрівати настрої звільнитися від керівної опіки, аж до заміни самого керівника. У половини керівників загальноосвітнього навчального закладу констатована відсутність чіткої управлінської політики, оскільки вони ведуть себе „непо-слідовно: інколи без особливої необхідності втручаються в роботу підлеглих, однак, тут же можуть переадресувати їм ті пи-

тання, які б мали вирішувати самі” (ознака 6; 25 осіб).

Щодо вміння приймати рішення, опитування показало високий рівень його розвитку майже у половини керівників (48 % – „як правило, приймають продумані, кваліфіковані рішення, які можуть слугувати за приклад у аналогічній ситуації”). Однак, маємо суттєвий відсоток (12 %) тих, чиї управлінські рішення оцінюються як неграмотні, до того ж ці керівники „навіть і не прагнуть” вдосконалювати свою управлінську компетентність, покладаючись лише на владний ресурс.

Здатність до об’єктивної оцінки підлеглих є дуже важливою для ефективного керівництва навчальним закладом, для створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Психолого-педагогічні дослідження особистості вчителя засвідчують гіпертрофований розвиток в його особистісній потребовій структурі (під натиском публічного характеру діяльності та жорсткої спрямованості на досягнення запланованого результату) „потреби отримувати схвалення від усіх її кожного окремо” [7, с. 30]. Оскільки в педагогічній діяльності можливості для кар’єрного росту дуже обмежені, ця потреба знаходить вираження в необхідності „любові учнів” та „поваги в колективі”. Ці потреби, особливо друга, не в останню чергу залежать від уміння керівництва вчасно помітити зусилля й досягнення вчителя, відзначити, подякувати. За результатами опитування, лише третина керівників (17 осіб) „об’єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності та ніколи не керується своїм настроєм, симпатіями й антипатіями”. Однак домінуюча більшість (60 %) „може допускати необ’єктивні оцінки під впливом настрою та особистісних уподобань”. Щоправда, тих, хто „не здатен до об’єктивності й навіть не прагне до неї”, помічено лише 4 %. Лише п’ята частина керівників здатна прийняти прагнення до розвитку та кар’єрного зростання у своїх підлеглих, підтримати їх починання і „пишається їхніми успіхами”. А от чверть оцінених керівників, навпаки, „чинять усілякі перепони” не тільки кар’єрному росту підлеглих, а також і їх особистісному та професійному розвитку, оскільки „бояться конкуренції з їхнього боку”.

У психолого-педагогічних дослідженнях часто можна зу-

стріти твердження, що педагоги, в тому числі й керівники, характеризуються недорозвинутою комунікативною сферою. Виходячи з отриманих нами результатів, половина керівників у спілкуванні достатньо ввічливі й коректні, „хоча можуть інколи й зірватися”; при цьому вони „досить уперті, неохоче міняють свою точку зору”; „інколи переоцінюють свій інтелект і можливості”. Низький рівень розвитку комунікативного потенціалу визначається у десятиї частини оцінюваних: „грубий і безтактний”, „занадто самовпевнений”, „не бажає чути слухних порад від колег”, „під тиском „зверху” або „потрібної людини” легко міняє свою точку зору, управлінські рішення...

Результати письмового опитування за основними системо-твірними характеристиками успішного керівника узагальнено в таблиці 1. „Керівник навчального закладу в оцінках педагогів”.

Таблиця 1

Керівник навчального закладу в оцінках педагогів

№	Системотвірні характеристики	Ознаки	Рівні розвитку			Загальна Оцінка (Max = 3)
			Високий	Середній	Низький	
I	Інноваційний потенціал	1	20 (41%)	19 (40%)	9 (19%)	2,1
		12	18 (38%)	25 (52%)	5 (10%)	
II	Організаційний потенціал	2	21 (44%)	22(46%)	5 (10%)	2,15
		4	11 (23%)	27 (56%)	10 (20%)	
III	Уміння використовувати владу	3	25 (52%)	17 (35%)	6 (12%)	2,15
		6	12 (25%)	25 (52%)	11 (23%)	
IV	Уміння приймати рішення	5	23 (48%)	19 (40%)	6 (12%)	2,4
V	Здатність до Об'єкт. оцінки підлеглих	7	17 (35%)	29 (61%)	2 (4%)	2,3
VI	Уміння підтримувати прагнен. до розвитку у підлеглих	8	9 (19%)	27 (56%)	12 (25%)	1,9
VII	Комунікативний потенціал	9	10 (20%)	26 (55%)	12 (25%)	2,07
		10	9 (19%)	28 (58%)	11 (23%)	
		11	22 (46%)	23 (48%)	3 (6%)	

Отже, системотвірні характеристики успішного керівника, який здатен забезпечити сприятливий психологічний клімат у ввіреному колективі і є суб'єктом успішної конфліктологічної діяльності, розвинені у керівників загальноосвітніх закладів в основному на середньому рівні, тобто на тому рівні, який засвідчує, що проблема влади й підкорення є домінуючим конфліктогеном у взаємодії шкільної адміністрації і вчителя. Портрет сучасного керівника на основі узагальнених показників може виглядати наступним чином: „намагається підтримувати нові починання, хоча й не особливо любить їх”; „непоганий організатор, хоча не завжди може (а інколи й не хоче) організувати колектив на виконання професійних обов'язків”; „часто перевищує свої права і владу”; „може приймати достатньо кваліфіковані рішення, однак інколи діє спонтанно, необґрунтовано”; „в основному об'єктивно оцінює підлеглих і їх діяльність, однак може допускати необ'єктивні оцінки під впливом настрою, особистих уподобань”; „достатньо ввічливий і коректний, хоча може інколи й зірватись”.

Для порівняння наводимо узагальнену характеристику керівника з високим рівнем конфліктологічної компетентності, представлену в сучасних психологічних дослідженнях. Такий керівник відзначається: спрямованістю на постійний особистісно-професійний розвиток, оволодіння новими професійними знаннями й методами вдосконалення професіоналізму; високою мотивацією професійних досягнень (включаючи й забезпечення особистісно-професійного зростання персоналу); позитивним досвідом управлінської діяльності; патерналістською орієнтацією на стиль керівництва колективом, ставленням до підлеглих як до „членів своєї родини”; високим рівнем рефлексивної культури, вибудованої на основі інформаційної організації діяльності, еталонних інтелектуальних і ціннісних критеріїв; високою моральною нормативністю поведінки [4, с. 85].

Висновки. Отже, можна зробити висновки, що реальна взаємодія керівника з іншими членами педагогічного колективу ускладнюється тим, що вона „відбувається на двох рольових рівнях: як старшого з молодшим з огляду на службову ієрархію і рівних – як громадян” [2, с. 98]. Однак при цьому громадянська

рівність у професійно-педагогічній комунікації часто здає позиції під ієрархічно-владним тиском.

Стаття не вичерпує всіх аспектів проблеми, розкриваючи простір для подальших наукових пошуків, зокрема, педагогічних умов формування конфліктологічної компетентності керівників загальноосвітніх закладів.

Література

1. Антонечко І. Усе про конфлікти / Ірина Антонечко // Психолог. – 2007. – № 44 (284). – С. 22-25.
2. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація: Навч. посіб. _ К.: ВЦ „Академія”, 2006. – 256 с.
3. Демидова І.Ф. Педагогическая психология: Учебное пособие / И.Ф. Демидова. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2003. – 224 с.
4. Денисов О.И. Развитие конфликтологической компетентности руководителей / Олег Иванович Денисов: Дис. ... канд. психолог. наук. – М.: 2001. – 168.с. – Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/121553.html>
5. Ключева Н.В. Технология работы психолога с учителем / Н.В. Ключева. – М.: ТЦ «Сфера», 2000. – 192 с.
6. Конфликтологическая компетентность: Назва з екрану. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confliktmanagement.ru/konfliktologicheskaya-kompetentnost>
7. Молоканов М.В., Аминов Н.А. Типологические особенности мотивационной сферы учителя // Практична психологія і соціальна робота. – 2001. – № 5. – С.25-32.

REFERENCES

1. Antonechko I. Use pro konflikti / Irina Antonechko// Psiholog. – 2007. - №44 (284). – s. 22-25.
2. Volkova N.P. Profesijno-pedagogichna comunicatsiya navch.pos.- K.:VTS Akademiya, 2006. – 256 s.
3. Demidova I.F. Pedagogicheskaya psihologiya Ychebnoe posobije / I.F.Demidova. – Rostov-na-donu: Feniks, 2003. – 224 s.
4. Denisov O.I. Razvitije konfliktologicheskoy kompetentnostji rukovoditelej / Oleg Ivanovich Denisov Dis....kand. psiholog.nauk. – M., 2001. – 168 s. – Rezim dostupu <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/121553.html>
5. Tehnologiji raboti psihologa s uchitelem/ N.V.Kliyueva. –

M.: TTS «Sfera», 2000. – 192 s.

6. Konfliktologicheskaja kompetentnost Nazva z ekranu. - [Elektronni resurs]. -Rezim dostupu <http://konfliktmanagement.ru/konfliktologicheskaya-kompetentnost>.

7. Molokanov M.V. Aminov N.A. Tipologicheskijye osobennosti motjivatsionnoji sferi uchiteljya // Praktichna psihologijya i sotsialna robota. - 2001. – № 5. – S.25-32.

HEAD OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTION AS THE SUBJECT OF ACTIVITY CONFLICTOLOGICAL

KIRICHOK I., candidate of pedagogical Sciences, Professor of pedagogy Nizhyn state University named after Mykola Gogol

Shulzhenko Nadezhda Timofeevna, undergraduate Nizhyn state University named after Mykola Gogol

Article actualizes issue conflict competence of heads of educational institution. The subject of the author's research - analysis of ascertaining experiment, in particular, the characteristics of a successful leader in teacher evaluation. Assessing the level of development of the main backbone of the markers of a successful leader, the author convincingly concludes that the problem of power is the dominant conflict potential in the interaction between administration and teachers.

Conflict competence, activity, the head of the institution, conflict, human resource management system.