

Каменіщук Т.Д.

Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи

КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ

Статтю присвячено аналізу сутності й змісту професійних та особистісних якостей керівника закладу освіти. Розкрито поняття «конфліктологічна компетентність» у ракурсі розвитку знань про діапазон можливих стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях та вміння адекватно реалізовувати ці стратегії в конкретній життєвій ситуації. Визначено сучасні вимоги до керівника закладу освіти, його професійних знань і вмінь, позитивного досвіду педагогічної діяльності, його професійних і особистісних якостей.

Реалізація функціональних обов'язків менеджера освітнього закладу передбачає застосування спеціальних прийомів та способів керівництва, які у процесі здійснення професійної діяльності стають неповторним та індивідуальним стилем кожного керівника. Встановлено, що обраний ефективний стиль поведінки керівництва в конфліктних ситуаціях, культура спілкування знижують рівень конфліктності в колективі та підсилюють авторитет керівника.

У статті проаналізовано основні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях на прикладі керівника та працівників. Згідно з результатами дослідження встановлено, що практика, яка склалася у вирішенні конфліктів, – це нормативні переваги одних стратегій іншими, факт наявності культурних установок відносно їх прийнятності та неприйнятності. Результати дослідження свідчать про те, що для різних категорій працівників властиві різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Співвідношення стилів у нашому дослідженні свідчить про специфічні відношення у колективі. У колективі існує ризик того, що більшість працівників байдуже ставиться до відстоювання своїх цілей та ідей, і вважає за краще уникати конфлікту. Дані свідчать про необхідність розвивати уявлення про інші стилі поведінки в конфліктних ситуаціях для працівників установи та застосовувати ефективні управлінські механізми.

Ключові слова: конфліктологічна компетентність, керівник, професійні та особистісні якості, конфліктна ситуація, стиль поведінки.

Постановка проблеми. Пріоритетними завданнями перед сферою освіти, як зазначається у Національній доктрині розвитку освіти, державній Концепції професійної освіти, законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та «Про професійно-технічну освіту», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» та ін., є розвиток людського потенціалу, забезпечення нового рівня якості підготовки спеціалістів, формування високоосвіченої особистості.

Ознайомлення з результатами науково-теоретичних напрацювань вчених і практикою освітнього процесу в закладах освіти свідчать, що під впливом трансформації діючих соціальних структур і заміна їх новими призводить до зростання конфліктогенності суспільства. Конфлікти часто негативно впливають на результативність і якість діяльності всієї освітньої організації, порушують

нормальний перебіг процесу управління, погіршують соціально-психологічний клімат педагогічного колективу, формують негативний емоційний фон у професійних стосунках, призводять до плінності кадрів тощо [37]. Тому актуальним у професійному становленні сучасного керівника закладу освіти є формування конфліктологічної компетентності з опорою на науково-методичні аспекти, показником сформованості якої має бути ефективний стиль поведінки керівника в конфліктних ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика, що досліджується, належить до об'єктів значної кількості гуманітарних дисциплін. Прибічниками позитивної ролі конфліктів були Г. Спенсер, Г. Зіммель, Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдинг; серед тих, хто вбачав у конфліктах дестабілізаційну функцію – П. Сорокін, Т. Парсонс, Р. Мертон [1; 3; 6; 7].

Конфлікти як найважливіше джерело соціальних змін посідають одне з визначальних місць серед типів міжособистісної взаємодії, що потребують опрацювання та продуктивного перетворення, оскільки конструктивне вирішення конфліктів сприяє розвитку соціальної системи.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати конфліктологічну компетентність керівника закладу освіти в контексті впливу на стиль поведінки працівників закладу освіти.

Виклад матеріалу. Конфліктологічну компетентність Б. Хасан розглядає як невід’ємну складову частину загальної комунікативної компетентності, що включає обізнаність про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті та вміння адекватно реалізовувати ці стратегії в конкретній життєвій ситуації [6].

Специфіка управління освітнім закладом, на відміну від інших установ, зумовлює актуальне завдання формування особистісних і професійних якостей керівника закладу освіти, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його педагогічного аналізу функцій, здатності до саморозвитку та особливостей їхнього професійного становлення.

Зростанню рівня професійної компетентності керівників усіх ланок і підвищенню управлінської культури присвячено багато досліджень (як вітчизняних вчених А. Алексюка, І. Беха, В. Галузинського, В. Демчука, М. Євтуха, Н. Ничкало, І. Зязюна та ін., так і зарубіжних Г. Емерсона, А. Файоля, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. МакГрегора, Ф. Тейлора та ін.) [3].

Аналіз досліджень, присвячених проблемам професійної підготовки керівників і практика управління освітніми закладами, вказує на недостатню розробленість проблеми взаємозв’язку професійного становлення керівника освітнього закладу, підвищення рівня його морально-етичної культури та психологічної готовності до вирішення конфліктних ситуацій в т.ч. [2–4].

Практична діяльність і огляд наукової літератури дозволив виділити сучасні вимоги до керівника закладу освіти, його професійних знань і вмінь, позитивного досвіду педагогічної діяльності, його професійних і особистісних якостей, виокремити функції професійної діяльності.

До переліку обов’язкових професійних знань включають питання щодо сучасних теорій та моделей освітнього менеджменту, застосування інноваційно-комунікаційних технологій, стилів управління, методів підвищення ефективності керівництва та якості освітніх послуг тощо.

Професійними вміннями, у даному випадку, виступають: встановлення ділових контактів, організація та чітке планування діяльності освітнього закладу, попередження та управління конфліктними ситуаціями у колективі, делегування повноважень, створення спеціальних умов для повноцінного розвитку педагогічного персоналу й учнівського колективу, прийняття управлінських рішень тощо. Важливим є взаємозв’язок професійних і особистісних якостей керівника освітнього закладу [4].

Цікавим є той факт, що й зарубіжний дослідник В. Торнбол, розглядаючи професійні й особистісні якості керівника, виокремлював особистий магнетизм як особливу якість, завдяки якій проявляється довіра та дружба оточуючих.

До особистісних якостей керівника належать рівень конфліктності, провідний стиль поведінки керівника у конфліктних ситуаціях, стиль міжособистісних взаємин, рівень розвитку у керівника комунікативних та організаторських умінь і нахилів, рівень знань, умінь і навичок, необхідних для розв’язання міжособистісних конфліктів, рівень комунікативного контролю у спілкуванні, форми агресивних реакцій особистості, стратегії психологічного захисту, рівень самооцінки, тривожності тощо.

Зазначимо, що під функціями професійної діяльності керівника освітнього закладу ми розуміємо відокремлені напрями керівництва, які повинні забезпечити управлінські дії. Основними функціями вважаємо: організацію, планування, координацію, прогнозування, прийняття та виконання управлінських рішень, регулювання та коригування роботи закладу, активізацію та мотивацію педагогічної діяльності, контроль і корекцію освітнього процесу. Реалізація функціональних обов’язків менеджера освітнього закладу передбачає застосування спеціальних прийомів та способів керівництва, які у процесі здійснення професійної діяльності стають неповторним та індивідуальним стилем кожного керівника. У свою чергу, саме стиль керівництва, дії керівника, його культура спілкування визначають ефективність професійної діяльності менеджера, та, як наслідок – знижений рівень конфліктності в колективі [3].

Таким чином, через розвиток особистісних і професійних якостей, шляхом набуття професійних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного досвіду, виконання спеціальних функцій, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток морально-етичної культури відбувається

процес професійного становлення менеджера освітнього закладу.

Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту (діючи спільно або індивідуально).

Відомі спеціалісти в галузі управлінської психології К. Томас та Р. Кілмен виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях: конкуренція; співробітництво (співпраця); ухилення; пристосування; компроміс [3; 7].

Той, хто використовує стиль конкуренції, завжди активний і прагне розв'язати конфлікт власним способом, він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольового рішення, прагне перед усім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Але якщо переважає прагнення встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не варто застосовувати.

Завдяки стилю співпраці можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Із метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішньо прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Проте такий шлях вимагає певних зусиль. Стиль співпраці найважчий, але найбільш ефективний.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблем. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, однак така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на складну конфліктну ситуацію.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для керівника. Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми.

Сутність стилю компромісу полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Дорослий частково поступається іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обоюсторонніх потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби кожної зі

сторін. Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що задовольнити одночасно їх інтереси неможливо [3; 7].

Отже, ключовими у запропонованій схемі є професійні й особистісні якості керівника, які визначають його здатність оптимально використовувати свої знання та вміння, що реалізуються у функціях професійної діяльності. Рівень конфліктологічної компетентності є одним із психологічних чинників, оскільки керівнику слід розвивати психологічну стійкість та застосування знань в емоційно-напруженій ситуації конфлікту, та змінювати стиль поведінки враховуючи конкретні обставини.

Із метою вивчення переважаючих стилів поведінки у працівників освітнього закладу нами було проведено експериментальне дослідження, предметом вивчення якого було встановлення переважаючої форми втручання в конфліктну ситуацію керівниками різних рівнів [2].

За результатами відповіді були об'єднані в 4-и варіанти. Перший варіант висвітлює те, що керівник ухвалює звернення працівника до нього і готовий допомогти йому усім необхідним. Другий варіант складніший: керівник проявляє готовність формального включення в ситуацію (приймає необхідні заходи), але сам особисто не одобрює звернення до нього працівника в подібній ситуації («вважає, що в таких випадках потрібно розбиратися самим»), це «неодобрення» носить неофіційний характер, тому що якби керівник формально заперечував це правило за підлеглим, то не став би офіційно реагувати на конфлікт. Третій варіант протилежний: намагання обмежити свою участь неофіційним втручанням («розберусь у ситуації, дам по можливості відповідь»), заперечення необхідності офіційного втручання («але сам намагатимусь у цю ситуацію не втручатись, тому що вважаю, що в таких випадках працівникам краще розібратися самим»). І нарешті, останній варіант відповіді фактично означає відмову від будь-якої участі («запропоную йому самому розібратися у ситуації») (табл. 1).

Аналіз цих результатів показує, що в практиці управління склались норми реагування керівників на конфліктні ситуації в колективі.

Під час звернення підлеглого на свого керівника вищий керівник схильний повністю включитися у разі конфліктної ситуації у керівника (63% відповідей) і практично ніхто не відмовляє йому у допомозі. Лише 24% готовність керівника повністю включитись у ситуацію у випадку кон-

Аналіз реагування керівників на конфліктні ситуації в колективі

Стратегія поведінки	З керівником (%)	З колегою (%)	З підлеглими (%)
Повне включення у ситуацію	63	24	22
Формальне включення	12,5	26	20
Неофіційна участь	22,9	46	51
Відмова від участі	2,5	4	7

флікту працівника з колегою; відмовитися більше (2,5%), а майже половина (46%) вважає обмежитись неофіційною участю.

Поведінка керівників у ситуації конфлікту з підлеглими швидше не ухвалюється тому що більше половини опитаних керівників (51%) намагаються обмежитись порадою, а то і взагалі відмовляються приймати у цьому участь (7%).

Згідно з результатами дослідження встановлено, що практика, яка склалася у вирішенні конфліктів, – це нормативні переваги одних стратегій іншими, факт наявності культурних установок відносно їх прийнятності та неприйнятності.

Отримані дані свідчать про те, що навіть у ситуації повного незнання, про що власне йдеться в суперечливій ситуації, керівники явно схильні будувати свою лінію поведінки залежно від статусу того, хто до них звернувся.

У продовження дослідження нами була проведена методика Томаса-Кілменна для виявлення стилів поведінки керівників та працівників у конфліктній ситуації. Досліджуваним була запропонована анкета, яка містила 30 тверджень та двох варіантів відповідей. Завдання полягало у виборі варіантів відповідей.

За результатами було виявлено, що найбільше – 55% опитаних працівників наслідують стиль ухилення в конфліктній ситуації, 25% – стиль пристосування, 10% – стиль співробітництва, 7% – стиль конкуренції, 3% – стиль компромісу.

Більшість опитаних надали перевагу стилю ухилення (55%). Така форма поведінки обирається тоді, коли дорослий не хоче відстоювати свої права, співпрацювати для пошуку рішення, утримується від висловлення своєї позиції ухиляється від суперечки. Цей стиль передбачає ухилення від відповідальності за рішення.

Стиль пристосування (25%) свідчить про те, що дії дорослого спрямовані на збереженні або поновленні сприятливих взаємин з опонентом шляхом налагодження стосунків за рахунок поступлення власним інтересам.

10% опитаних обрали стиль поведінки співробітництва, це означає, що дорослий активно бере участь у пошуках рішення, яке задовольняє усіх

учасників взаємодії, але не забуває при цьому свої інтереси. Мається на увазі відкритий обмін думками, зацікавленість усіх учасників конфлікту у пошуках спільного ефективного рішення.

Стиль поведінки конкуренція (7%) – ця форма поведінки характеризується активною боротьбою дорослими за свої інтереси, використанням всіх доступних засобів для досягнення поставлених цілей. Ситуація сприймається індивідом, як вкрай значима для нього, як питання перемоги або поразки, що припускає жорстку позицію по відношенню до опонентів: непримиримий антагонізм до інших учасників у випадку їх опору.

Стиль поведінки компромісу займають лише 3% з опитаних. Найефективніший стиль дії у конфліктній ситуації є стиль поведінки компромісу, адже він спрямований на пошуки рішення за рахунок взаємних поступів, на опрацювання проміжного рішення, яке б влаштувало обидві сторони, завдяки якому особливо ніхто не виграє, але й ніхто не втрачає. Такий стиль поведінки використовується за умови, що опоненти наділені однаковою владою, мають взаємовиключні інтереси, у них немає багато часу на пошук кращого рішення, їх влаштовує проміжне рішення на визначений період часу.

Таким чином, ми можемо сказати, що працівники надають перевагу пасивним реакціям на конфліктну ситуацію. Ці стилі не передбачають активного використання конфронтації при вирішенні конфлікту, тому конфлікт переводиться у приховану форму, і що ще складніше, може перерости в особистісний конфлікт.

Щодо керівного складу, то результати опитування дещо відрізнялися. Було встановлено, що 32% опитаних з керівного складу властивий стиль пристосування, 25% опитаних дотримуються компромісу у конфліктних ситуаціях, 18% – слідує стилю ухилення, лише 15% опитаних готові йти на співробітництво з ініціаторами конфлікту, 10% – віддають перевагу конкуренції.

Такі результати свідчать про те, що керівники надають перевагу пасивним стилям поведінки в конфліктній ситуації. При цьому майже 25% – надають перевагу співробітництву та конкуренції,

що відносять до активних стилів поведінки в конфліктній ситуації.

Значна частина з опитаних (25%) віддають перевагу стилю компромісу. Це пов'язано з тим, що керівникам часто приходиться приймати рішення за умов наділення опонентів однаковою владою і прийняте рішення влаштовує на визначений період часу. Таке співвідношення стилів поведінки між керівним складом говорить про наявність конфліктів серед них самих, а також про переважання їх позитивного вирішення.

Що стосується конфліктів між керівним складом та працівниками освітнього закладу, то результати нашого дослідження показали, що працівники ухиляються від конфліктних ситуацій. Це має як позитивну, так і негативну сторону. Звичайно, що неконфліктне існування приємне для організації, але занадто гармонійні стосунки мають фальшивий характер. І до того ж конфлікти, які мають конструктивне вирішення допомагають ефективному розвитку організації.

Таке співвідношення стилів у нашому дослідженні свідчить про специфічні відношення у колективі; між керівним складом та працівни-

ками; про недостатню внутрішню комунікацію. Є ризик того, що більшість працівників байдуже ставиться до відстоювання своїх цілей та ідей, і вважає за краще уникати конфлікту.

Висновки. Конфліктологічна компетентність як система наукових знань про конфлікт і вмінь управляти ним, виступає одним із психологічних чинників професійного становлення керівника освітнього закладу. Стиль поведінки в кожному конкретному конфлікті визначається ступенем прагнення задовольнити власні інтереси та інтереси протилежної сторони учасників конфлікту. Результати дослідження свідчать про те, що для різних категорій працівників (керівник, підлеглі) властиві різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, стилю компромісу, який вважається найбільш ефективним, дотримуються незначна кількість серед працівників-підлеглих (3%) та значно більше серед керівного складу (25%). Ці дані свідчать про необхідність розвивати уявлення про інші стилі поведінки в конфліктних ситуаціях для працівників установи та застосовувати ефективні управлінські механізми.

Список літератури:

1. Зиммель Г. Теория конфликтного функционализма. Москва : Изд-во «Academia», 1993. 415 с.
2. Каменшук Т.Д. Науково-методичні аспекти конфліктологічної компетентності керівника закладу освіти. *Соціально-психологічні проблеми суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. 10 квітня 2020 р., Київ : Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2020. 256 с. С. 219–223. URL : <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722602>.
3. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ – Полтава, 2009. 268 с.
4. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. Науковий вісник 2(1). *Львівський державний університет внутрішніх справ*. 2012. С. 434–444.
5. Носков І.В. Компетентність як складова підготовки фахівців у гуманітарному ВНЗ. *Соціальна психологія*. 2006. № 5. С. 111–121.
6. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры : учебн. пособие. Москва : МИРОС, 2004. 183 с.
7. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Москва, 2001. 233 с.

Kamenshchuk T.D. CONFLICT COMPETENCE OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A PSYCHOLOGICAL FACTOR OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

The article is devoted to the analysis of the essence and content of professional and personal qualities of the head of an educational institution. The concept of “conflict competence” in the perspective of the development of knowledge about the range of possible behavioral strategies in conflict situations and the ability to adequately implement these strategies in a particular life situation. Modern requirements to the head of educational institution, his professional knowledge and skills, positive experience of pedagogical activity, his professional and personal qualities are defined. The implementation of the functional responsibilities of the manager of the educational institution involves the use of special techniques and methods of leadership, which in the process of professional activity become a unique and individual style of each leader. It is established that the chosen effective style of leadership behavior in conflict situations, the culture of communication, reduce the level of conflict in the team and strengthen the authority of the leader. The article analyzes the main styles of

behavior in conflict situations on the example of managers and employees. According to the results of the study, it is established that the current practice in resolving conflicts is the normative advantages of some strategies to others, the fact of the presence of cultural attitudes regarding their acceptability and unacceptability. The results of the study suggest that different categories of employees have different styles of behavior in conflict situations. The ratio of styles in our study indicates a specific relationship in the team. In the team, there is a risk that most employees are indifferent to their goals and ideas, and prefer to avoid conflict. The data indicate the need to develop an understanding of other styles of behavior in conflict situations for employees of the institution and apply effective management mechanisms.

Key words: *conflict competence, leader, professional and personal qualities, conflict situation, style of behavior.*