

Психологічні особливості взаємодії директора малокомплектної сільської школи з учителями в умовах конфлікту

Stoliarenko O.B. Psychological characteristics of interaction between headmaster of the ungraded school and teachers in conflict / O.B. Stoliarenko // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, G.S. Kostyuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine / scientific editing by S.D.Maksymenko, L.A.Onufriieva. – Issue 28. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2015. – P. 564–573.

О.Б. Столяренко. Психологічні особливості взаємодії директора малокомплектної сільської школи з учителями в умовах конфлікту. У статті висвітлено результати теоретичних та експериментальних досліджень проблеми взаємин керівників педагогічних колективів із учителями в ситуації конфлікту. Проаналізовано різні точки зору вчених на природу педагогічних конфліктів та причини їх виникнення. Розглянуто специфічні особливості педагогічних конфліктів у малокомплектній сільській школі. Доведено залежність частоти конфліктів у педагогічному колективі від особистісних якостей керівника школи. Встановлено, що психологічна готовність директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту забезпечує здійснення ефективної управлінської діяльності в умовах «потенційного» та «реального» конфлікту. Подано теоретичну модель психологічної готовності директора школи до взаємодії з колективом в умовах конфлікту. Визначено основні чинники, які мають вплив на формування психологічної готовності керівників шкіл до взаємодії з учителями в умовах конфлікту: соціально-демографічні (вік керівників) та організаційно-професійні (стаж управлінської діяльності). Розглянуто відповідні показники та методичні прийоми діагностики їх сформованості. Отримані емпіричні дані показали, що у переважної більшості директорів малокомплектних шкіл недостатній рівень сформованості основних компонентів психологічної готовності до взаємодії з учителями в умовах конфлікту. У керівників малокомплектних сільських шкіл виявлено високий рівень тривожності, фрустрації та агресивності. Доведено, що набутий досвід дій у конфліктних ситуаціях дає можливість керівнику передбачити потенційний конфлікт, вчасно його розв'язати й оптимізувати стосунки у педагогічному колективі. Зроблено висновок про необхідність спеціальної підготовки керівників малокомплектних сільських шкіл до взаємодії з педагогічним колективом у ситуації конфлікту.

Ключові слова: педагогічний конфлікт, конфліктологічна компетентність, конфліктологічна готовність, конфліктологічна культура, міжособистісні взаємини, педагогічний колектив.

О.Б. Столяренко. Психологические особенности взаимодействия директора малокомплектной сельской школы с учителями в ситуации конфликта. В статье освещены результаты теоретических и экспериментальных исследований проблемы взаимоотношений руководителей педагогических коллективов с учителями в ситуации конфликта. Проанализированы различные точки зрения учёных на природу педагогических конфликтов и причины их возникновения. Рассмотрены специфические особенности педагогических конфликтов в малокомплектной сельской школе. Доказана зависимость частоты конфликтов в педагогическом коллективе от личностных качеств руководителя школы. Установлено, что психологическая готовность директора школы к взаимодействию с учителями в условиях конфликта обеспечивает осуществление эффективной управленческой деятельности в условиях «потенциального» и «реального» конфликта. Разработана теоретическая модель психологической готовности директора школы к взаимодействию с коллективом в условиях конфликта. Определены основные факторы, которые влияют на формирование психологической готовности руководителей школ к взаимодействию с учителями в условиях конфликта: социально-демографические (возраст руководителей) и организационно-профессиональные (стаж управленческой деятельности). Рассмотрены соответствующие показатели и методические приёмы диагностики их сформированности. Полученные эмпирические данные показали, что у большинства директоров малокомплектных школ недостаточный уровень развития основных компонентов психологической готовности к взаимодействию с учителями в условиях конфликта. У руководителей малокомплектных сельских школ обнаружен высокий уровень тревожности, фрустрации и агрессивности. Доказано, что приобретённый опыт действий в конфликтных ситуациях даёт возможность руководителю предусмотреть потенциальный конфликт и оптимизировать взаимоотношения в педагогическом коллективе.

Ключевые слова: педагогический конфликт, конфликтологическая компетентность, конфликтологическая готовность, конфликтологическая культура, межличностные взаимоотношения, педагогический коллектив.

Постановка проблеми. Малокомплектна сільська школа – незмінна особливість нашої національної системи освіти, спричинена територіальною розрідженістю і віддаленістю багатьох сіл та водночас ще й унікальний соціально-педагогічний феномен. У ній учитель не просто працює, він живе життям школи, сприймає її як рідний дім, а колег – як членів власної родини. Зрозуміло, що й конфлікти, які відбуваються у невеликому педагогічному

колективі також мають свої суттєві відмінності. Міжособистісні конфлікти в сільських педагогічних колективах особливо небезпечні, тому що будь-які непорозуміння між учителями негативно впливають на їх взаємини з учнями та батьками учнів. Іноді такий конфлікт виходить за межі школи і поділяє усю сільську общину на ворожі стани. Отже, у професійній взаємодії керівника малокомплектної школи з підлеглими вияв факторів, які протидіють виникненню і розвитку конфліктів, має надзвичайно велике значення. Директор повинен передбачити, прогнозувати і не допустити розгорнення подібної ворожнечі, нівелювати причини, які можуть створити потенційні можливості для виникнення і розповсюдження конфлікту. Тому важливою складовою професіоналізму сучасного керівника малокомплектної школи є його психологічна готовність до взаємодії з педагогічним колективом в умовах як реального, так і потенційного конфлікту.

Аналіз останніх досліджень. Проблема конфліктів знайшла досить глибоке відображення у роботах західних (М.Дойч, Г. Келлі, В. Майєрс, Т. Ньюкомб, та ін.), російських (А.Я. Анцупов, Н.В. Грішина, О.О. Єршов, В.П. Шейнов та ін.) та українських (О.І. Бондарчук, І.В. Ващенко, Л.М. Карамушка, В.А. Семиченко та ін.) учених. У даних роботах розкрито сутність конфлікту, його структуру, види, типологічні та динамічні характеристики, стратегії і тактики конфліктної протидії, методи попередження та врегулювання конфлікту.

Проблема підготовки спеціалістів до попередження та розв'язання конфліктів привернула особливу увагу дослідників. Ученими визначено професійно значущі якості спеціаліста в ситуації конфлікту (Н.Л. Коломінський, Ю.О. Костюшко, Г.В. Ложкін, Л.О. Петровська та ін.), вказано засоби ефективної професійної конфліктологічної підготовки (П.О. Сергоманов, Б.І. Хасан).

Значно менше досліджені управлінські конфлікти, хоча вони є одним із суттєвих видів конфліктів. Окремі аспекти управлінських конфліктів, зокрема, на матеріалі освітніх організацій, розкрито в роботах таких вітчизняних дослідників: О.І. Бондарчук, М.В. Войтович, Л.М. Карамушки, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.А.Семиченко та ін.

Зважаючи на науково-практичне та соціальне значення проблеми психологічної готовності керівника малокомплектної сільської школи до взаємодії з вчителями в умовах конфлікту, слід зазначити, що вона залишається майже зовсім не вивченою, що й зумовило підготовку даної статті.

Метою нашої статті є визначення структурних компонентів та виявлення основних чинників психологічної готовності директора малокомплектної сільської школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту.

Виклад основного матеріалу. Аналіз досліджень особливостей педагогічного конфлікту свідчить, що найчастіше конфлікти у педагогічному колективі виникають унаслідок недостатнього знання і врахування керівниками особистих і ділових якостей своїх підлеглих.

Л.М. Карамушка [3], Н.П. Волкова [1], Н.Л. Коломінський [4], С.О. Мусатов [7], характеризуючи особливості педагогічного конфлікту зазначають, що за своєю природою конфлікти у педагогічних колективах є міжособистісними. Вони пов'язані з порушенням комунікації, взаємозв'язків у процесі спільної педагогічної діяльності, недотриманням норм професійної етики.

На думку В.А. Семиченко [10], основними деструктивними чинниками конфлікту в педагогічному колективі є незбалансована рольова взаємодія вчителя і керівника школи. Особливо конфліктогенним є нераціональне використання значущих ролей. Наприклад, якщо керівник школи спілкується з учителями, то в такій ситуації він вважає себе старшим, а своїх співрозмовників – молодшими. Якщо підлеглий аналогічно сприйматиме розподіл ролей, то така взаємодія триватиме безконфліктно. Однак, може статися, що в певній ситуації учитель вважатиме себе старшим (припустимо, за віком, або стажем діяльності), а свого керівника – молодшим. У даному випадку рольового конфлікту рідко вдається уникнути.

Підтвердження таких міркувань знаходимо в працях Т.С. Кабаченко [2], яка бачить причину конфліктів, що виникають у педагогічному спілкуванні, у розбіжності поглядів, різним баченням власного «Я» і «Я» опонента, різною педагогічною позицією стосовно учня, відмінностями у соціальному статусі, низьким рівнем психолого-педагогічних знань.

М.І. Бобнева [9] зазначає, що конфлікти у педагогічному колективі можуть бути зумовлені як надмірним конформізмом (безпринципною поведінкою, підпорядкуванням власної думки, позиції, вчинків інтересам інших осіб), так і негативізмом (впертим опором, спрямованістю проти будь-яких справ та їх ініціаторів).

Дослідники [3; 4; 8; 9] також звертають увагу на залежність частоти конфліктів у педагогічному колективі від особистості керівника школи. Психологічна готовність директора школи до

взаємодії в умовах конфлікту розглядається ними як стійке системне психологічне утворення в структурі особистості фахівця, що забезпечує здійснення ефективної управлінської діяльності в умовах «потенційного» та «реального» конфлікту.

Згідно позиції Л.Е. Орбан-Лембрик [8], можливість виникнення конфлікту існує в усіх сферах діяльності людини, але набутий досвід дій у конфліктних ситуаціях дає можливість керівнику передбачити потенційний конфлікт, вчасно розв'язати його і навіть використати його результати для налагодження стосунків у педагогічному колективі.

Н.І.Пов'якель [5] створено теоретичну модель психологічної готовності директора школи до взаємодії в умовах конфлікту, яка включає такі компоненти: когнітивний – сукупність конфліктологічних знань, необхідних для адекватного визначення, сприйняття та розуміння ситуації взаємодії як конфліктної; операційний – сукупність конфліктологічних умінь і навичок, які забезпечують ефективне розв'язання конфліктних ситуацій у взаємодії директора школи з учителями; особистісний – сукупність конструктивних конфліктологічних якостей фахівця, які впливають на особливості його конфліктно-компетентної поведінки, сприяють розвитку конструктивної позиції у конфлікті.

С.Д.Максименко [6] визначив систему чинників, які впливають на становлення психологічної готовності директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту. Учений виділив три рівні: макрорівень (рівень суспільства), мезорівень (рівень загальноосвітнього навчального закладу) та мікрорівень (особистісний рівень). Чинники макрорівня зумовлені особливостями політичного та соціального розвитку українського суспільства; особливостями функціонування навчальних закладів (у контексті трансформаційних інноваційних процесів, що відбуваються в Україні); використанням новітніх інформаційних та освітніх технологій; особливостями розташування навчального закладу. Чинники мезорівня зумовлені типом навчального закладу, формою його власності, управлінською структурою. Аналіз чинників мікрорівня показав, що на формування психологічної готовності директорів шкіл можуть впливати: соціально-демографічні (вік, стать керівників) та організаційно-професійні (стаж управлінської діяльності керівників) фактори.

Першочерговим завданням нашого дослідження було отримати дані про рівень сформованості структурних компонентів психологічної готовності директорів малокомплектних шкіл до взаємодії з учителями в умовах конфлікту. Для виявлення *когні-*

тивного компонента (рівня конфліктологічних знань керівників) ми використали метод бесіди, за допомогою якого дослідили розуміння керівниками малокомплектних шкіл суті поняття «конфлікт», виявили усвідомлення ними необхідності передбачення причин, які можуть створити можливості для спалаху конфлікту. Відповідно до отриманих даних було виявлено три рівні конфліктологічних знань у керівників малокомплектних шкіл:

- *творчий рівень*. До групи найвищого рівня розуміння поняття віднесено відповіді керівників, які змістовно і правильно розкривали специфіку поняття. Відповіді керівників свідчать про розуміння ними конструктивної функції конфлікту. На їх думку, конфлікт призводить до пізнання та розуміння інтересів, цінностей, позицій інших осіб, розбіжності сприяють пошуку істини;
- *базовий рівень*. Відібрані міркування директорів малокомплектних шкіл, що розуміють поняття конфлікт лише як «суперечка», «сварка», «непорозуміння». Дані керівники стараються не допустити зовнішніх проявів конфлікту у ввіреному їм колективі, намагаються зберегти згоду, хоча їм це рідко вдається, тому що вони не мають відповідного досвіду позитивного розв'язання конфліктних ситуацій.
- *інтуїтивний рівень*. Третю групу – групу низького рівня розуміння поняття конфлікту склали відповіді керівників, які під час бесіди виявили бачення лише деструктивної сторони конфлікту. Ці директори скаржилися на своїх підлеглих, звинувачували їх у конфліктності, відсутності злагоди у колективі. Самі вони найчастіше ухиляються від відповідальності в конфліктних ситуаціях.

Отримані дані засвідчують, що лише 13,4 % опитаних дали повну відповідь стосовно змісту поняття «конфлікт», розкрили всі суттєві ознаки даного феномена. Їх відповіді можна віднести до творчого рівня конфліктологічних знань. Основна частина досліджуваних (33,5 %) зазначили лише окремі, несуттєві аспекти поняття конфлікту, що є ознакою базового рівня конфліктологічних знань. У досить значної частини керівників (53,1 %) виявлено інтуїтивний рівень конфліктологічних знань. Слід зазначити, що переважна більшість опитаних (63,5 %) сприймають конфлікт як негативне, деструктивне, руйнівне явище.

У процесі дослідження *операційного компонента* психологічної готовності ми керувались думкою низки психологів, які вважають,

що важливим чинником попередження конфліктів у колективі є поведінка керівника, який повинен завжди бути компетентним, організованим, емоційно стабільним, принциповим, чесним, справедливим, вимогливим, жити загальною справою, а не особистими прагненнями зберегти свій престиж, свій статус і владу.

Вивчення особливості поведінки директорів малокомплектних шкіл у конфліктній ситуації ми провели за методикою «Оцінка схильності особистості до конфліктної поведінки» К.Томаса. Виявлено (див. табл.1), що для директорів малокомплектних шкіл найбільш характерними є такі стратегії поведінки в конфлікті, як «уникнення» (33,1 %) та «суперництво» (30,3 %).

Стратегія «пристосування» виявлена у 21,1 % опитаних. Окрім того, стратегії, які сприяють конструктивному вирішенню конфлікту («компроміс» та «співпраця»), виявлено в зовсім невеликої частини опитаних – відповідно у 8,8 % та у 6,7 %.

Беручи до уваги дані таблиці 1, ми можемо стверджувати, що для керівників з високим, *творчим* рівнем конфліктологічних знань характерна така форма поведінки під час конфліктної ситуації, як «компроміс» та «співпраця», а стратегія «уникнення» та «пристосування» притаманна для більшості директорів з низьким, *інтуїтивним* рівнем конфліктологічних знань.

Таблиця 1

Особливості поведінки керівників з різним рівнем конфліктологічних знань у конфліктних ситуаціях (у %)

Рівень конфліктологічних знань керівників	Стиль поведінки в конфліктних ситуаціях				
	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
Творчий	-	6,7	6,7	-	-
Базовий	16,9	-	2,1	-	14,5
Інтуїтивний	13,4	-	-	33,1	6,6
Разом	30,3	6,7	8,8	33,1	21,1

Дослідження *особистісного компонента*, зокрема аналізу індивідуально – психологічних характеристик директорів малокомплектних шкіл, ми проводили за методикою Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності». У директорів малокомплектних шкіл виявлено високий рівень тривожності (59,8 %), ригідності (46,4%), фрустрації (53,1%), агресивності (23,5 %). Зазначені характеристики можуть сприяти виникненню конфліктів у системі «керівник-підлеглий».

Наступне завдання емпіричного дослідження було спрямовано на визначення *чинників*, які впливають на особливості

розвитку психологічної готовності директорів шкіл до взаємодії з учителями в умовах конфлікту. Наявність певних статистично значущих зв'язків було виявлено лише під час дослідження чинників мікрорівня (вік та стаж управлінської діяльності директора школи). У процесі аналізу такого чинника мікрорівня, як *вік*, не було встановлено статистично значущих зв'язків між показниками когнітивного та особистісного компонентів психологічної готовності директорів шкіл до взаємодії в умовах конфлікту, але було виявлено статистично значущі відмінності між даними певних вікових груп та показниками операційного компонента. Так, зокрема, встановлено, що директори шкіл віком від 45 до 55 років переважають представників інших вікових груп за такими стратегіями поведінки в конфлікті, як «уникнення» та «пристосування», стратегія «суперництво» виявлена у досліджуваних 25 – 35 років, стратегії, які допомагають конструктивно розв'язати конфліктну ситуацію («компроміс» та «співпраця»), виявлені у досліджуваних віком від 35 до 45 років. Також встановлено статистично значущі відмінності між стратегіями поведінки в конфлікті у директорів малокомплектних шкіл із різним управлінським стажем: для директорів малокомплектних шкіл із стажем управлінської діяльності до 5 років переважаючою є поведінкова стратегія «суперництво»; від 5 до 10 років – стратегія «пристосування» та понад 10 років – стратегія «уникнення».

Висновки і перспективи. Отже, отримані емпіричні дані виявили, що у переважній більшості директорів малокомплектних шкіл домінує недостатній рівень сформованості компонентів психологічної готовності до взаємодії з учителями в умовах конфлікту, що знайшло відображення в таких негативних проявах: конфлікт сприймається керівниками як деструктивне явище, переважаюча стратегія їх поведінки під час конфлікту «уникнення» та «пристосування», керівники вирізняються високим рівнем тривожності, ригідності, фрустрації, агресивності. Встановлено, що такі чинники, як вік і стаж управлінської діяльності директора школи мають статистично значущий вплив на формування психологічної готовності керівників до взаємодії з учителями в умовах конфлікту.

Перспективою є розроблення заходів з психологічної корекції деструктивної поведінки директорів шкіл у ситуації конфлікту та підготовка практичних психологів до надання психологічної допомоги керівникам малокомплектних сільських шкіл у взаємодії з педагогічним колективом.

Список використаних джерел

1. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація / Н.П.Волкова. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 216 с.
2. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С.Кабаченко. – М., СПб., К. : ПИТЕР, 2003. – 400 с.
3. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти / Л.М.Карамушка. – К. : Ін-т змісту та методів навчання, 1997. – 180 с.
4. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту / Н.Л.Коломінський. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.
5. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта / Г.В. Ложкин, Н.И. Повякель. – К. : МАУП, 2002. – 256 с.
6. Максименко С.Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці / С.Д.Максименко. – К. : Наукова думка, 1998. – 224 с.
7. Мусатов С.О. Психологічний вимір педагогічної комунікації / С.О.Мусатов // Педагогіка і психологія. – 2004. – №2. – С. 57–64.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Под. ред. Е.В.Шорохова, М.И.Бобнева. – М. : Наука, 1976. – 368 с.
10. Семиченко В.А. Проблемы мотивации и деятельности человека / В.А.Семиченко. – К. : Миллениум, 2004. – 521 с.

Spysok vykorystanyh dzherel

1. Volkova N.P. Profesijno-pedagogichna komunikacija / N.P.Volkova. – K. : VC «Akademija», 2006. – 216 s.
2. Kabachenko T.S. Psihologija v upravlenij chelovecheskimi resursami / T.S.Kabachenko. – M., SPb., K. : PITER, 2003. – 400 s.
3. Karamushka L.M. Psychologichni osnovy upravlinnja v systemi seredn'oi' osvity / L.M.Karamushka. – K. : In-t zmistu ta metodiv navchannja, 1997. – 180 s.
4. Kolomins'kyj N.L. Psychologija pedagogichnogo menedzhmentu / N.L.Kolomins'kyj. – K. : MAUP, 1996. – 176 s.
5. Lozhkin G.V. Prakticheskaja psihologija konflikta / G.V. Lozhkin, N.I. Povjakel'. – K. : MAUP, 2002. – 256 s.
6. Maksymenko S.D. Psychologija v social'nij ta pedagogichnij praktyci / S.D.Maksymenko. – K. : Naukova dumka, 1998. – 224 s.

7. Musatov S.O. Psychologichnyj vymir pedagogichnoi' komunikacii' / S.O.Musatov // Pedagogika i psihologija. – 2004. – №2. S. 57–64.
8. Orban-Lembryk L.E. Psychologija upravlinnja: posibnyk / L.E.Orban-Lembryk. – K. : Akademvydav, 2003. – 568 s.
9. Psihologicheskie problemy social'noj reguljaciji povedenija / Pod. red. E.V.Shorohova, M.I.Bobneva. – M. : Nauka, 1976. – 368 s.
10. Semichenko V.A. Problemy motivacii i dejatel'nosti cheloveka / V.A.Semichenko. – K. : Millenium, 2004. – 521 s.

O.B. Stoliarenko. Psychological characteristics of interaction between headmaster of the ungraded school and teachers in conflict. The article contains the results of theoretical and experimental studies on the relationships between heads of teaching staff and teachers in conflict. Different scientific approaches to the nature of pedagogical conflicts and their reasons have been analyzed. We considered the specific characteristics of pedagogical conflicts at ungraded village school. It was proved that the frequency of conflicts between teaching staff depends on the personal features of the headmaster. It was established that psychological headmaster's readiness to interact with teachers in conflict ensures effective implementation of administrative activity under conditions of «potential» and «real» conflict. The theoretical model of psychological headmaster's preparedness to interact with teaching staff in conflict was presented. The criteria and methodical tools for diagnostics on behavioral component were considered. In the article the structural components (cognitive, operational and personal) are under discussion and the main factors of headmaster's psychological preparedness of the ungraded school to interact with teachers in conflict are identified. There were determined the main factors, which influence on the formation of psychological readiness of headmasters to interact with teachers in conflict: socio-demographic (headmaster's age) and professional (seniority of administrative activity). It was revealed that the vast majority of headmasters of the ungraded schools have an insufficient level of form in conation of the main components of psychological preparedness to interact with teachers in conflict. It was revealed that headmasters of ungraded schools have high level of anxiety, frustration and aggression. It was proved that the gained experience of action in conflict enables the head of the school to provide potential conflict and to solve it in time, to normalize relations between teaching staff. The conclusion on necessity of future teachers' special formation of behavioral component was made.

Key words: pedagogical conflict, conflictological readiness, conflictological culture, interpersonal relations, pedagogical collectivity.

Received January 11, 2015

Revised January 24, 2015

Accepted February 17, 2015