

УДК 371.12:316.485.6

Н.В. БЕЛОУСОВА, Я.Я. КАЙЛЬ
(Волгоград)

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ ПРОЦЕСС ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Рассматриваются проблема «трудного учителя» и способы ее решения для эффективного управления межличностными конфликтами в современной образовательной организации. Обоснована актуальность изучения не только внутреннего, но и внешнего аспекта управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе, предполагающем активную управленческую деятельность со стороны руководителя по отношению к конкретному межличностному конфликту.

Ключевые слова: «трудный учитель», межличностный конфликт, педагог, образовательная организация, управление конфликтами.

NATALIA BELOUSOVA, YAKOV KAIL
(Volgograd)

**ISSUES CONTROLLING THE PROCESS OF EFFICIENT INTERPERSONAL
CONFLICTS' MANAGEMENT IN EDUCATIONAL
ORGANIZATIONS**

The article deals with the issue of a “difficult teacher” and the ways of its solving for an efficient management of interpersonal conflicts in current educational organization. The importance of studying internal and external aspects of interpersonal conflicts’ management in teaching staff which suggests an active management behavior from the manager’s position towards to a concrete interpersonal conflict is demonstrated.

Key words: “difficult teacher”, interpersonal conflict, teacher, educational organization, conflicts’ management.

В современных образовательных организациях в состав педагогического коллектива входят как чрезвычайно добросовестные в работе педагоги, непрерывно ориентированные на творчество, достигающие высоких результатов в своей деятельности, так и «трудные учителя» – педагоги с низкой профессиональной культурой, неуживчивые, не умеющие эффективно взаимодействовать с коллегами и руководством, для которых крайне актуальны вопросы психологической перестройки.

Проблема «трудных учителей» является одной из острых для процесса эффективного управления межличностными конфликтами в педагогическом коллективе. Как правило, «приятные (легкие) учителя» отличаются от «трудных учителей» добросовестностью, качественным выполнением любых поручаемых заданий, умением воспринимать критические замечания, отзывчивостью, теплым отношением к учащимся и образовательной организации. В целом выделяют три типа «трудного учителя» (см. табл. 1).

Таблица 1

Типы «трудного учителя» в образовательной организации

Типы	Основная характеристика
Неконтактный	Данный тип наиболее распространен. Педагог склонен акцентировать внимание на недостатках руководителя, не считается с его предложениями, замечаниями. Может быть хорошим учителем, но с чрезмерной самооценкой и чувством собственного достоинства

Типы	Основная характеристика
Бунтарь	Педагог избыточно критикует руководителя (часто без причины и достаточно резко). Причиной этого является, как правило, недовольство своим текущим положением в коллективе. Такие педагоги всегда крайне негативно настроены по отношению к новому руководителю образовательной организации, если он пришел со стороны
Недобросовестный	Разболтанный учитель. Может быть привлекательным в личном общении и пользоваться эмоциональной поддержкой коллег

Источник: составлено автором [3, с. 125–126].

Как видно из табл. 1, в большинстве случаев для директора или завуча образовательной организации «трудность» педагога заключается не в низкой профессиональной компетентности, а в его особенностях характера, выражающих отношение к коллегам, к работе, к руководству. Из чего можно заключить, что решить проблему «трудного учителя» для эффективного управления межличностными конфликтами в конкретной образовательной организации возможно посредством применения в зависимости от типа «трудного учителя» соответствующих методов работы (воздействия) с ним (см. табл. 2).

Таблица 2

Методы работы (воздействия) с «трудным учителем» в зависимости от его типа

Типы	Методы работы (воздействия)
Неконтактный	Нейтрализация отрицательных установок, создание и развитие межличностного контакта (опираясь на механизмы «ответного отношения» и «содействия» и др.). В обычной (повседневной) деятельности такие педагоги тяжело идут на контакт, не принимают позитивный настрой идущего на контакт, не доверяют ему и устанавливают эмоциональный барьер. Такое положение дел можно изменить только посредством создания ситуации «дефицита поддержки» – когда педагог попадает в неблагоприятные условия и очень нуждается в поддержке
Бунтарь	Повышение функции, значимости личности педагога, удовлетворение заслуженных требований
Недобросовестный	Коллективное (солидарное) осуждение

Источник: составлено автором [1, с. 41–42; 4, с. 137].

Как видно из табл. 2, доминирующим методом работы (воздействия) с недобросовестным типом «трудного учителя» выступает коллективное (солидарное) осуждение. Следует отметить, что недобросовестные педагоги обычно крайне привлекательны в личном общении и пользуются эмоциональной поддержкой своих коллег [2, с. 52]. В связи с этим, не всегда существует возможность воздействия на такую личность через коллектив, т. к. коллеги не захотят выступать с критическими замечаниями, чтобы не испортить отношения. В данном случае главной задачей руководителя является проведение длительной подготовительной работы, направленной на объединение большинства педагогов вокруг руководства образовательной организации и на психологическую изоляцию «трудного учителя» от коллег. Убедительным будет выступление на педагогическом совете 4–5 педагогов, чтобы их неподдельное недовольство «вредом», который наносит недобросовестный педагог общему делу, прозвучало как коллективный протест в отношении нерадивого работника. Это должно оказать на него достаточно сильное эмоциональное влияние. Обсуждение в коллективе может быть дополнительно методом постановки условия.

Представленная в табл. 1 (см. на с. 44) типология «трудного учителя» является достаточно общей, поскольку существует больше типов «трудности» педагогов, обусловленных их индивидуальными различиями. Так, работа по управлению межличностными конфликтами с «трудными учителями» успешна только в случае творческого подхода к делу. Самым главным для руководства образовательной организации является глубокое изучение и понимание мотивов негативных действий педагога и их учет при выборе метода воздействия.

Однако в большинстве случаев руководителям не удается изменить поведение «трудного учителя». Руководители могут определить десятки психологических портретов «трудных учителей», но, к сожалению, очень редко имеют место истории с благополучным концом. Как правило, результатом является либо выживание «трудного учителя» из образовательной организации, либо его увольнение по собственному желанию и переход в другой педагогический коллектив после изматывающей борьбы [5, с. 53].

В целом в решении проблемы «трудных учителей» первостепенную роль играет установление с ними психологического контакта и изменение их отношения к работе, к коллективу, к руководству. Особое значение должно быть отдано формированию в педагогическом коллективе доброжелательного критичного общественного мнения и атмосферы взаимной требовательности.

Проблемы, связанные с возникновением конфликтных ситуаций в среде педагогов, появляются не только по причине своеобразия темперамента и характера, но и из-за невысокого уровня развития личности. В связи с этим актуально рассмотрение управления межличностными конфликтами в образовательных организациях не только во внутреннем аспекте, посредством применения инструментов эффективного межличностного общения и рационального поведения в межличностном конфликте, но и во внешнем, предполагающем активную управленческую деятельность со стороны руководителя по отношению к конкретному межличностному конфликту. Содержание данной деятельности на каждом этапе управления межличностными конфликтами в образовательной организации представлено в табл. 3.

Таблица 3

**Управление межличностными конфликтами
в образовательной организации в соответствии с внешним аспектом**

Этап управления	Основное содержание
Прогнозирование конфликта	Изучение индивидуально-психологических качеств педагогов; анализ первых признаков скрытого (латентного) конфликта в педагогическом коллективе; определение стадии возникновения конфликтной ситуации
Предупреждение конфликта	Анализ мотивов и обстоятельств предстоящего межличностного конфликта между педагогами, использование для их нейтрализации педагогических (беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений) или административных мер (изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные смены и т. п.)
Регулирование конфликта	Достижение признания конфликтующими педагогами реальности межличностного конфликта; информирование конфликтующих педагогов об обязательном корректном поведении в межличностных взаимоотношениях; ограничение числа активных и пассивных участников выявленного межличностного конфликта
Разрешение конфликта	Применение на основе результатов оценки глубины межличностного конфликта административного или педагогического способа его разрешения

Итак, деятельности по совершенствованию работы педагогического коллектива свойственно множество проблем, среди которых особое место отводится проблемам формирования конфликтно-опасных категорий педагогов, сдерживающих эффективное управление межличностными конфликтами

ми. Педагогическая деятельность общеобразовательной организации сопряжена с высокой вероятностью наличия способствующих эмоциональному выгоранию и профессиональным деструкциям таких стрессогенных факторов, как неудовлетворенность профессиональным статусом, страх потерять рабочее место, недооценка профессиональной значимости со стороны руководителя и педагогического коллектива и др. С целью нивелирования их роли в профессиональной деятельности педагога общеобразовательной организации необходимо развитие конфликтологической культуры.

Литература

1. Бережная Г.С. Формирование конфликтологической компетентности педагогов общеобразовательной школы: дис. ... д-ра пед. наук. Калининград, 2009.
2. Епинина В.С., Шустова О.А. Компетентность директора школы в вопросах управления персоналом // Инновационные подходы к проблеме развития личности обучающихся в высшей школе: критерии, научно-организационные механизмы, координация: материалы Междунар. сетевой науч. конф. РАО «Педагогика в пространстве социальных и антропологических наук». Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2015. С. 50–55.
3. Левицкая И.А., Торшинин М.Е. «Трудный» педагог как фактор дестабилизации психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник гуманитарного факультета Ивановского гос. химико-технолог. ун-та. 2008. № 3. С. 124–130.
4. Овсянникова Е.А., Серебрякова А.А. Конфликтология. М.: Флинта, 2015.
5. Попова И.П. Влияние социально-психологического самочувствия учителя на конфликтное взаимодействие субъектов образовательного процесса: дис. ... канд. психол. наук. М., 2012.