



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

A MODEL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE TEACHING TEAM

Gergana Nikolova

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: The article presents a model for effective conflict management in the teaching team.

Keywords: conflict, management, teaching staff.

МОДЕЛ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ КОЛЕКТИВ

Гергана Николова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Статията представя модел за ефективно управление на конфликтите в педагогическия колектив.

Keywords: конфликт, управление, педагогически колектив.

Въведение

Конфликтите са част от живота на всяка организация, в това число и на училищния колектив. В рамките на всяка организация възникват и се развиват множество и различни по вид конфликти. Предпоставка за това са непрестанните взаимодействия между различните субекти в нея в процеса на тяхната съвместна дейност и общуване. Източниците на конфликтите са многообразни - от структурните характеристики на организацията до несъвместимостта в характерите, ценностите или интересите на индивидите. Конфликтите обикновено се свързват с неразбирателство, противопоставяне, враждебност, влошени

взаимоотношения, гняв, страх, опасност, насилие и т.н. В организационен контекст конфликтите често водят до нарушаване на нормалното функциониране на училищната организация. В резултат на това доминира разбирането, че те са нежелани, трябва да се избягват или да се разрешават незабавно. Въпреки че конфликтите се асоциират с негативен опит и преживявания и обикновено се избягват, ако се управляват правилно, те имат потенциал да доведат до положителни резултати. Конфликтите със сигурност са неприятни, но в никакъв случай не са единствено „вредни“ и непременно „лоши“. Както Маркхам пише „конфликтът не е задължително лош, независимо, че сме склонни да го мислим за нещо изцяло отрицателно. Когато чрез него се решават проблемите или се намират творчески начини за подобрене на ситуацията и ако сме сигурни, че не излиза извън контрол, той е полезен“ (Маркхам, 1999). Според Уолтърс основният въпрос, който трябва да си задават ръководителите, не е „Как можем да избегнем конфликта и да спрем промяната?“, а „Как да управляваме конфликта и да предизвикаме положителна промяна?“ (Уолтърс, 1996). Представителите на съвременния възглед разглеждат конфликтите като неизбежни за всяка организация и, често, като необходими за постигане на ефективност в организацията. Те винаги ще присъстват в живот на училищния колектив като често водят до положителни промени. Конфликтите могат да насърчат търсенето на нови методи и подходи на работа и да помогнат за преодоляване на инертността в училищната организация. В този смисъл те са средство за насочване на усилията и, именно поради тази причина, в определени случаи се приемат за желано състояние (Уолтърс, 1996). Някои форми на конфликтите в организацията са относително леки, последиците от тях са незначителни и могат да бъдат разрешени от страните в тях, или с използването на рутинни практики. Съществуват обаче много други конфликти, които са сложни и могат да окажат значително въздействие върху микроклимата в училище. В този случай ръководителят трябва да се намеси с оглед разрешаването им по ефективен начин (Димитров, 2004). Заеманата позиция в организационната йерархия и произтичащата от нея отговорност не позволят на директора да остане безучастен (Димитров, 2004). Той се намесва в конфликта по собствена преценка, защитавайки интересите на организацията, или когато е помолен от страните да го направи. Следователно, при разрешаването на конфликти в училищната организация, директорът има решаваща роля, тъй като той е посредник в конфликтното взаимодействие и действа като трета страна между конфликтующите в опита да се стигне до неговото разрешаване (Илиева, 1998; Димитров, 2004). В литературата намесата на ръководителите като трета страна в конфликти между служители се разглежда като неформална, за да бъде разграничена от намесата на формалните (професионални) трети страни (като медиатори, арбитри и др.) поради наличието на значителни различия между двете форми на намеса (Уолтърс, 1996). Изложената дотук значимост на ръководителите в процеса на управление на конфликтите е голямо предизвикателство пред тях – те трябва да изберат и приложат целесъобразна стратегия за намеса, с която: 1) да се елиминират или минимизират отрицателните последици от конфликта; 2) да се осигури разгръщането на потенциала му; и 3) да се засили неговата конструктивна значимост (Уолтърс, 1996). От избраната стратегия зависят видът и обхватът на последиците от конфликта, отстраняването или запазването на причините за конфликта, възможността за възникване на последващи сблъсъци и др.

Всичко това мотивира желанието ми да изследвам управленските стратегии за намеса в конфликтите между членовете в училищните колективи. Значимостта на управлението на конфликтите за функционирането и развитието на училищните организации обуславят интереса ми към темата.

Целта на изследването е не само да се установи наличието на конфликти, но и да се потърсят възможности за тяхното успешно управление, чрез прилагане на управленски стратегии за справяне с конфликти (стратегии за намеса на директорите като неформална

трета страна в конфликти между служители), защото това е предпоставка за един спокоен микроклимат в педагогическият колектив.

Връзката “управление - конфликти” е сложна и многостранна. В конфликтна ситуация всеки следва свой модел на поведение. За да управляваме добре конфликтите обаче е нужно да владеем и различни стилове на поведение, за да прилагаме най-подходящия за конкретната ситуация. Хората използват различни модели (поведения) за справяне с междуличностните конфликти. Една от възможните класификации, направена от американския психолог К. Томас, определя пет такива модели:

1. Налагане /съревнование/ - това на практика не е поведение в посока решаване на конфликта. По-скоро се прави опит той да бъде игнориран, омаловажен или прикрит. Вероятността конфликта да се прояви отново и с по-голяма сила е много голяма. Този стил е полезен, когато трябва да се вземе спешно решение или другата страна използва ситуацията в своя полза. Но много често хората се чувстват наранени и негодуват, когато този подход е използван не на място.

2. Примиряване /приспособяване/ - в този случай се демонстрира желание за удовлетворяване на чуждите интереси, без да се проявява нужното усилие за удовлетворяване на своите. Подходяща стратегия, когато решението на проблема е по-важно за другата страна и спокойствието е по-важно от победата, т.е. жертване на собствените интереси в името на другите.

3. Компромис - опит да се намери решение, което да удовлетвори страните поне частично, като от всеки се очаква да жертва нещо. Подходяща тактика, когато цената на конфликта (време, нерви) е по-голяма от цената на загубата и когато опонентите са с еднакво силни аргументи.

4. Избягване на конфликта - това на практика не е поведение в посока решаване на конфликта. По-скоро се прави опит той да бъде игнориран, омаловажен или прикрит. Вероятността конфликта да се прояви отново и с по-голяма сила е много голяма.

5. Сътрудничество - това е подход, при който и двете страни се стремят към максимално удовлетворяване както на своите, така и на чуждите интереси, показвайки доверие и откритост. Точно този подход лежи в основата на всички ефективни методи за решаване на конфликти чрез преговори, посредничество и пр.

Важно условие за конструктивното решаване на даден конфликт е определянето на неговата същност. Всяка грешка в този процес го обрича на провал. Но за да сторят това, участниците трябва да съгласуват помежду си своите виждания за възникналата ситуация и да си изработят обща стратегия и поведение. Ето кои са тези етапи:

- Определяне на основния проблем;
- Определяне причините за конфликта;
- Търсене на възможни пътища за решаване на конфликта;
- Съвместно решение за изхода от конфликта;
- Реализация на съвместно избрания начин за решаване на конфликта;
- Оценка на ефективността на усилията, предприети за решаване на конфликта.

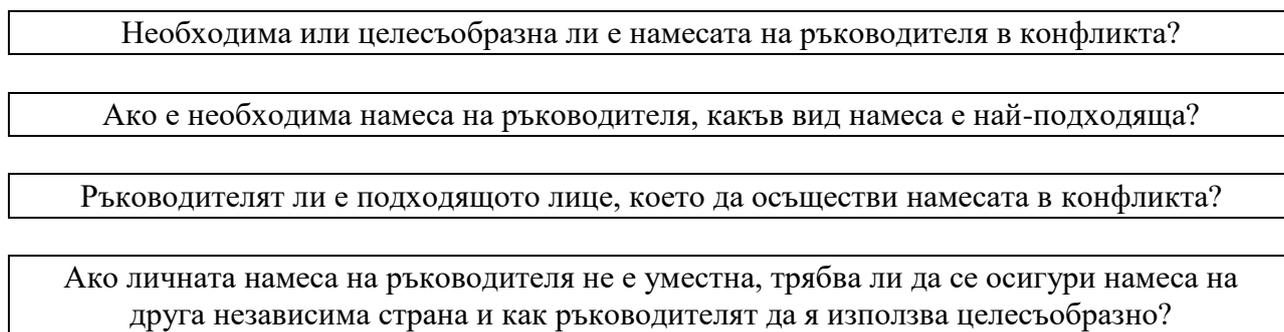
Решаваща роля за успешното управление на конфликтите в училище има директора. Атмосферата в училище може да стане нездравословна, ако ръководителят избере да остави конфликтите да тлеят, вместо да се изправи с тях лице в лице. Лидерството не е състезание за популярност, то е сериозна отговорност, която включва най-вече развиването и насочването на пълния потенциал на служителите в образователната институция. Важна част от процеса на развиването на потенциала е умението да се открояват, да се решават конфликтите, преди ползотворното напрежение да се превърне в разрушителен хаос.

Много директори по-скоро биха избегнали напрегнатите ситуации, за да създадат лъжливо усещане за хармония. Това, което те не разбират, е че игнорирайки напрежението те несъзнателно стимулират вътрешни разриви сред служителите. За съжаление, в желанието си да поддържат мир на работното място, ръководителите често създават изкуствена и неспокойна работна среда. Това се случва, когато се стараят преди всичко да бъдат харесвани, да избегнат лошата репутация и ситуациите, в които могат да се разкрият слабите места на управлението им.

Важен момент при управлението на конфликтите в педагогическия колектив е да се изразява ясно и пълно. Да даваме на човека отсреща възможно най-пълна информация за нашите действия или позиция по проблема. За по-лесното управление на конфликтите в училище ръководителят трябва да възприема оплакванията и критиките като молби. За да получим максимум сътрудничество, когато е възможно да изискваме от подчинените нужното като използваме позитивен, ориентиран към резултата език и да избягваме фрази като “защо”, „длъжен сте “не трябва” или “някой трябва да”, по - добро въздействие биха имали въпросите “как”, “какво”, “кога”, “дали”. И най-важното, когато получаваме критики да ги приемаме като молби за действия, а не лично. По време на възникнал конфликт понякога е от значение за неговото отшумяване да се демонстрира разбиране и подкрепа. Желателно е да се игнорират неприятните елементи в ситуацията и в поведението на подчинения педагогически колектив. Запазването на спокойствие е важно, защото в обратния случай конфликта ще се задълбочи. Демонстрацията на персонална грижа и разбиране са ключът към успешното професионално и лично общуване.

Примерен модел за ефективно разработване на процедура за справяне с конфликти

Механизмът за справяне с конфликти е писмен документ, който описва принципите на очакваното поведение и установява правилата и процедурата на действие на директорите при намесата им в конфликти между служители. Процедурата би могла да включва последователност от стъпки при вземането на решение за намеса на ръководителя (фиг. 1).



Фиг. 1. Последователност от стъпки при вземането на решение за намеса на ръководителя в конфликт между служители

Формализирането на процеса на намеса в конфликти чрез въвеждането на предварително предвиден начин за неговото осъществяване би подпомогнало и значително улеснило директорите в избора на подходяща стратегия за справяне с конфликти между служители.

В резултат на теоритичният обзор, резултатите от анкетното проучване, както и предложеният модел за ефективно управление на конфликтите в педагогическия колектив поставената теза и хипотеза се потвърждават.

Заклучение

Общопризната е тезата, че съвременното общество е конфликтногенно т.е. то непрекъснато натрупва и поражда конфликти. Социологически изследвания показват, че броят на конфликтите постоянно нараства. Училището като социална институция не прави изключение. Училищните конфликти явни или скрити присъстват в нашето ежедневие и не е възможно да ги избегнем. Но трябва да се научим да ги разпознаваме, предсещаме, анализираме и управляваме, за да можем да получим най- доброто разрешение. Необходимо е усилията да се съсредоточат към тяхното предотвратяване, което изисква познаване на конкретните ситуации които са довели до възникването на конфликта.

И още нещо. Теорията и практиката показва, че по-голямата част от причините за възникване на конфликти в педагогическият колектив са свързани с дейността на ръководството. С други думи преди да търсят причините в подчинените, ръководителите трябва да ги потърсят в себе си, в своите действия и бездействия. В този дух на мисли, ще си позволя да цитирам Молиер: „ Ние отговаряме не само за това, което правим, но и за това което не правим“. Това важи особено за ръководителите. Тяхната ефективна дейност ще повиши ефективността на управлението и ще подобри вътрешно и външноорганизационните комуникации.

Литература

1. Ангелов, А., Основи на мениджмънта, изд. Тракия-М, 1998.
2. Ангелов, Т., Помагало за студенти, 2008.
3. Андреева, Г., Социално познание и междуличностно взаимодействие, С., изд. Лик, 1999.
4. Георгиев, Н. (2005) Конфликтът в бизнесорганизацията, Свищов: Академично издателство „ЦЕНОВ“.
5. Георгиева, И. (2016) Управление на конфликти в перспективата на организационната комуникация, София.
6. Джонев, С., Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. С., 1990.
7. Джонев, С., Мениджмънтът е човешко общуване, С., 1991.
8. Димитров, Д. Й. (2004) Конфликтология, София: Университетско издателство „Стопанство“.
9. Иванов, С. (2011) Начини на управление на конфликтите в професионално-педагогическото общуване в начална училищна възраст. Сборник научни доклади от VI национален конгрес по психология, 18-20 ноември 2011 г., София, Дружество на психолозите в България, с. 266-272.
10. Илиев, Вл., Общуването (същност, динамика и развитие), Плевен, изд. Лега Артис, 2003.
11. Илиева, С. (1998) Привързаност към организацията, София: Изд. „Албатрос“.
12. Левин, К., Основи на агресивното поведение в условията на експериментално създаден социален климат, 1999.
13. Марков, К. (2013) Конфликтология, Велико Търново: Изд. комплекс при НБУ „Васил Левски“.
14. Маркхам, У. (1999) Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мира, София: Изд. „ЛаковПРЕС“.
15. Мескон, М. Основи на мениджмънта изд. С. 1999.
16. Наумов, И. (2004) Организационно поведение, София.
17. Ненов, Н. Списание „Педагогика“, 1997, кн. 1-10.
18. Силаги, Е., Мениджмънт, наука, изкуство, практика, № 14 и 15, Варна, 1991.
19. Уолтърс, П., Характеристика на успешното организационно развитие, С., 1996.