

**УДК 371.11**

**ББК 74.24**

**M916**

**П. А. Мусинов**

**Горно-Алтайск, Россия**

**К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ КОНФЛИКТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
КАК КОМПОНЕНТА НРАВСТВЕННО-ПРАВОВОЙ КУЛЬТУРЫ**

Данная статья посвящена анализу понятия «конфликтная компетентность» руководителя. На основе анализа трудов ведущих российских исследователей сформулировано понятие и раскрыта сущность исследуемой категории. Автор приходит к выводу, что конфликтная компетентность представляет собой существенный аспект профессионального образования и самообразования руководителя ОУ. Благодаря конфликтно-компетентной подготовке обеспечивается конструктивный, личностно-ориентированный характер управленческо-педагогического взаимодействия, прогрессируют общая и нравственно-правовая культуры руководителя ОУ.

**Ключевые слова:** конфликтная компетентность, нравственно-правовая культура, руководитель, образовательное учреждение, конструктивный характер, управленческо-педагогическое взаимодействие, конфликт.

**UDC 371.11**

**BBK 74.24**

**P. A. Musinov**

**Gorno-Altai, Russia**

**TO THE MATTER OF THE NATURE OF CONFLICT COMPETENCE OF  
THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A PART OF  
MORAL AND LEGAL CULTURE**

This article is devoted to the analysis of the concept of “conflict competence” of the head. The concept and the essence of the category under consideration are formulated based on the analysis of the works of leading Russian researchers. The author comes to the conclusion that conflict competence is an essential aspect of professional and self-education of the head of an educational institution. Constructive, learner-centered nature of managerial and pedagogical interaction is provided due to the conflict-competent training, as well as general, moral and legal cultures of the head of an educational institution are improved.

**Keywords:** conflict competence, moral and legal culture, the head, educational institution, constructive character, managerial and pedagogical interaction, conflict.

*Кто умеет справиться с конфликтами  
путем их признания и регулирования,  
тот берет под свой контроль ритм истории.  
Кто упустит эту возможность,  
тот получает ритм себе в противники.*

*Р. Дарендорф*

Организация в образовательном учреждении (далее – ОУ) эффективной системы управленческо-педагогического взаимодействия, основанного на паритетных принципах нравственно-правовой культуры, создание благоприятного психологического климата в коллективе во многом обеспечиваются конфликтной компетентностью руководителя ОУ, выражающейся, главным образом, в умении предупреждать и разрешать конфликтные ситуации, преодолевать их негативные последствия.

Одной из характеристик управленческого аспекта образования является его проблемная насыщенность, нередко сопровождающаяся различными конфликтными ситуациями. Деятельность в условиях конфликтности предъявляет к руководителю ОУ особые требования: нестандартность и гибкость мышления, оперативность адекватного реагирования на конфликт,

поиск компромисса, принятие эффективных решений, конфликтная компетентность как компонент нравственно-правовой культуры.

К сожалению, современное наше общество оказалось неподготовленным к реализации на практике конфликтно-компетентного поведения. Ориентация на «бесконфликтность» привела тему конфликта к фактическому исключению из обсуждения в ОУ, ослабила формирование механизмов работы с конфликтными ситуациями.

В этой связи существует противоречие, главная проблема которого заключается в том, что большинством субъектов взаимодействия конфликт видится фактором затруднения коммуникации, абсолютизируется его негативная сторона, нарушающая привычно сложившийся ритм жизни и деятельности. При этом игнорируется другой, позитивный аспект данного явления, связанный с тем, что конфликт, являясь категорией профессионального развития, указывает на наличие и обострение проблемы, способствует разрешению назревших противоречий и открывает возможность дальнейшего развития отношений, обогащает личностно-профессиональный опыт участников конфликта и выводит их отношения на качественно новый уровень взаимопонимания и взаимодействия.

Данное противоречие указывает на необходимость формирования у руководителя ОУ в системе непрерывного образования конфликтной компетентности как компонента нравственно-правовой культуры и как качественного показателя его профессионализма.

Мы полагаем, что конфликтную компетентность руководителя ОУ целесообразно рассматривать через анализ профессиональной компетентности.

Профессиональная компетентность руководителя ОУ – это интегральная характеристика, определяющая готовность и способность выполнять должностные функции в соответствии с требованиями установленных стандартов права и законности, а также общепринятыми в обществе и социально-педагогической среде нормами нравственности и профессиональной этики. Конфликтная компетентность предполагает владение современными

педагогическими технологиями, связанными, по крайней мере, с тремя очень важными для руководителя ОУ моментами:

- культурой коммуникации, основанной на паритетных нравственно-правовых началах при взаимодействии с субъектами совместной деятельности;
- умением получать информацию в своей предметно-профессиональной области, преобразуя ее в содержание непрерывного образования и самообразования;
- умением транслировать образовательную информацию субъектам управленческого воздействия и взаимодействия.

Экспериментальные данные проведенного нами исследования показывают, что:

◆ 48,3 % руководящих работников ОУ опасаются конфликтов и всячески стремятся их избегать;

◆ 20,6 % не умеют прогнозировать конфликтные ситуации, а постоянная угроза их возникновения приводит руководителей в состояние нервного напряжения;

◆ 31,1 % руководителей ОУ, так или иначе, проявляют конфликтную компетентность в профессиональной деятельности.

Вышеприведенные данные подтверждают актуальность формирования конфликтной компетентности у руководителя ОУ. Компетентный в вопросах разрешения конфликтов руководитель успешно реализует конструктивную функцию конфликта. Являясь необходимой составной частью культуры коммуникации, конфликтная компетентность представляет собой определенный уровень развития осведомленности в диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умения реализовать эти стратегии в конкретных управленческих и социально-педагогических ситуациях.

Б. И. Хасан предлагает весьма удачную, на наш взгляд, конструкцию параметров конфликтной компетентности, сформулированную для непосредственных участников конфликта:

1. Способность «удерживать» конфликт в его процессуальном аспекте (не избегать конфликтного взаимодействия).

2. Способность дистанцироваться от столкновения (рассматривать конфликт как необходимое целое).

3. Способность к реконструкции конфликтного взаимодействия в его целостной динамике.

4. Способность к множественным неоднозначным объяснениям происходящего столкновения.

5. Способность к вариативному представлению перспектив конфликтного взаимодействия.

6. Способность понимать и переживать конфликтное взаимодействие не только как индивидуально-экзистенциальный акт, но и как реальное событие.

7. Способность при недостаточном ресурсе к поиску и созданию новых потенциальных возможностей.

Вслед за Е. М. Павлютенковым, в структуре конфликтной компетентности руководителя ОУ мы выделили три компонента: *содержательный, деятельностный и личностно-творческий*.

– *Содержательный компонент* включает в себя философско-культурологические, психолого-педагогические и нравственно-правовые знания о конфликте и стратегиях его разрешения.

– *Деятельностный компонент* представлен широким спектром необходимых умений и навыков поведения в конфликтных ситуациях, а также использования различных технологий, тактик и стратегий взаимодействия в конфликте.

– *Личностно-творческий компонент* предполагает наличие таких личностных качеств, как: справедливость, сдержанность, уравновешенность, доброжелательность, нравственно-правовая объективность в оценках и суждениях, уважительность, участливость и др. Компетентный в отношении конфликтов руководитель ОУ должен обладать: максимальным терпением, упорством, последовательностью, гибкостью мышления, самодисциплиной,

гибкостью мышления, принципиальностью, сочетающейся с тактом. Ему необходимы и особые нравственные качества: предельная доброта и гуманность (но не всепрощение и мягкотелость), обостренная совесть, незыблемая честь и гордость в выполнении своего профессионального долга.

Приведенная структура является действующей и развивающейся при условии реализации ею следующих основных функций: информационно-сигнальной, оптимизации, интегративной, стабилизирующей, инновационной, информационной, ориентировочной, ценностной, профилактической, преобразовательной, обучающей, рефлексивной. В качестве методологической посылки нами было взято понимание функции как способности субъекта к выполнению какой-либо деятельности.

Исследования деятельности руководителей ОУ показали, что примерно 80 % их рабочего времени затрачивается на разрешение разномасштабных конфликтов. Весьма удручающую картину можно увидеть в ОУ, где неконструктивные способы выхода из конфликта (подавление, запрет, игнорирование и т.д.) приводят подчас к ряду негативных последствий: деградации личности, асоциальным формам поведения, невротическим проявлениям и психосоматическим заболеваниям.

Резюмируя сказанное, следует отметить, что конфликтная компетентность руководителя ОУ – это показатель его нравственно-правовой культуры, один из необходимых составных элементов профессиональной компетентности, которая имеет трёхмерную структуру и представлена гармоничным сочетанием содержательного, деятельностного и личностно-творческого компонентов.

#### *Уровни конфликтной компетентности руководителя ОУ*

Рассматривая структуру сформированности конфликтной компетентности руководителя ОУ как единство ее функций, компонентов и движущих сил, мы оценивали её сформированность по следующим критериям:

◆ степень осознанности перевода деструктивного конфликта в конструктивный, отсутствие конфликтофобического синдрома, осознание общественной значимости конфликтной компетентности для руководителя ОУ;

- ◆ степень ориентировки в психологической и педагогической информации о конфликте и стратегиях его разрешения;
- ◆ возможность искусственного моделирования конфликта для решения воспитательных или образовательных целей;
- ◆ мотивация к овладению конфликтной компетентности на высоком уровне как важнейшее условие успеха при разрешении конфликтных ситуаций;
- ◆ убежденность в важности функций конфликтной компетентности для профессиональной деятельности;
- ◆ рефлексия собственной конфликтной компетентности.

Проведенное исследование позволило нам выделить три уровня сформированности и развития конфликтной компетентности руководителя ОУ: *низкий, средний и высокий.*

*Низкий уровень.* Этот уровень характерен для массовой практики и отличается неразвитостью понятийного аппарата, формальным усвоением знаний о конфликте и стратегиях его разрешения. Заинтересованности к решению конфликтов конструктивным путем в педагогическом процессе не проявляется. Руководители ОУ данного уровня обладают конфликтофобическим синдромом, а конфликтологические категории считают сложными и абстрактными. Не сформированы практические навыки и умения конфликтно-компетентного поведения. При решении конфликтных ситуаций в педагогическом процессе руководящие работники этого уровня руководствуются обыденным уровнем сознания, когда интуитивно используют конфликтно-компетентные стратегии поведения. Вместе с тем, они не отрицают важности конфликтной компетентности в плане общепрофессиональной подготовки, но усваивают знания формально и поверхностно, как материал, который в скором времени можно будет и забыть. Профессиональные мотивы реальной побудительной силой не обладают.

*Средний уровень.* Имеется проявление интереса к руководящей деятельности, убежденность в высокой профессиональной значимости конфликтно-компетентных знаний в профессии. Интерес к самообразованию

для повышения уровня сформированности конфликтной компетентности проявляется ситуативно. Руководители затрудняются аргументированно отстаивать свои варианты решения конфликтных ситуаций в образовательном процессе, больше руководствуясь бытовым опытом, нежели теоретическими знаниями и практическими умениями. Предпочитают действовать по образцу, подсказке, алгоритму в зоне поиска разрешения конфликтной ситуации в педагогическом процессе. Чаще всего действуют методом проб и ошибок, скорее интуитивно, нежели научно обоснованно. Конфликтофобический синдром проявляется ситуативно и отступает лишь в некоторых случаях.

*Высокий уровень.* Профессиональная деятельность характеризуется сознательным и гибким использованием знаний о конфликте и стратегиях его разрешения при анализе конфликтных ситуаций в ОУ, творческим переносом конфликтологических знаний в новые ситуации. Знания и умения конфликтной компетентности в данном случае не только служат инструментом выделения новых граней конфликтных ситуаций в целостном педагогическом процессе, но и направляют эмоционально-интуитивные процессы самого руководителя. Для высокого уровня сформированности конфликтной компетентности характерно отсутствие конфликтофобического синдрома. Руководителей этого уровня отличает личностно-творческий подход к разрешению конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности, целостное видение проблемы.

#### *Формирование конфликтной компетентности в личностно-развивающих ситуациях*

Формирование конфликтной компетентности связано с овладением опытом поведения в конфликтной ситуации. Согласно модели Е. А. Крюковой, мы выделили четыре вида личностного опыта, которые органически включены в структуру конфликтной компетентности руководителя ОУ:

- самоорганизация в образовательной деятельности;
- преодоление социогенных фрустраций;
- преодоление дезадаптации;
- личностная саморефлексия и саморегуляция.



В целях актуализации и реализации указанных видов личностного опыта были использованы четыре типа личностно-развивающих ситуаций. Приведем описание типологических характеристик этих ситуаций.

1. *Ситуация личностного принятия образовательной деятельности* служит средством выявления опыта самоорганизации познавательной деятельности. Эта ситуация направлена на овладение опытом теоретического понимания понятия конфликта. Проектирование ситуации личностного принятия образовательной деятельности предполагает: анализ социально-изменчивой природы образовательной деятельности; выявление ее ценностных оснований в условиях кризиса интеллектуальной сферы человека; выявление ситуации развития личности в учебной деятельности; актуализацию механизмов самоизменения; инвентаризацию прежнего опыта с целью интериоризации новых ценностей.

2. *Ситуация межличностного партнерства* служит средством выявления опыта преодоления социогенных фрустраций. Ситуация направлена на актуализацию умений и навыков конфликтной компетентности руководителя ОУ. Эта ситуация имеет следующие задачи: ориентацию на диалог и сотрудничество, на позитивное восприятие другого и социального окружения в общении; селекцию образцов поведения, их ценностных аспектов; рефлекссию смысловой сферы. Проектирование такой ситуации предполагает: возрастную программу социализации вхождения индивида в социум; выбор модели партнерства и сотрудничества, адекватных возрастным коллизиям; экспликацию своего «Я» через коммуникативный аспект различных видов деятельности; выявление опыта самореализации в процессе достижения коммуникативных целей.

3. *Ситуация педагогической поддержки* при нарушениях личностной социализации является средством выявления опыта преодоления дезадаптации. Методология проектирования данной ситуации предполагает следующий алгоритм действий: изучение ситуации развития личности; выявление типа отклонений и дифференциацию слушателей по ним; определение типа

личностного опыта, породившего фрустрационное состояние; разработку компенсаторной стратегии работы с индивидом; акцентирование внимания индивида на его проблемы, ее осознание и вербализацию; открытие перспектив успеха.

4. *Ситуация построения интегрирующих личностных ценностей* является средством актуализации опыта личностной саморегуляции, который имеет своей целью обеспечение выработки собственно-субъективных норм жизнедеятельности, индивидуальных нравственных регулятивов и норм, целеполагания и волевого механизма реализации намерений. Методология проектирования такой ситуации состоит из следующих действий: анализ субъектного поля личности, ее мировосприятия; осознанность и произвольность в жизнедеятельности личности; проектирование метадеятельности по оценке и упорядочиванию личностного опыта; запуск «механизма» самоорганизации на основе рефлексии, смыслов творчества; совместная разработка жизненных программ; создание личностных проблемных ситуаций перед индивидом; педагогическая поддержка индивидуальных решений; экспликация внутренних коллизий в игровой форме и проблемных ситуациях.

*Самообразовательная работа руководителя ОУ по повышению уровня  
конфликтной компетентности*

Рассмотренные нами категории конфликтной компетентности руководителя ОУ позволили проанализировать конфликты в педагогическом процессе с разных сторон – содержательной, деятельностной и личностно-творческой. Проблема коммуникативных умений в конфликтно-компетентной деятельности руководителя ОУ является одной из наиболее важных, поэтому мы акцентировали на ней особое внимание.

Одним из условий эффективной подготовки руководителей ОУ к конфликтно-компетентному поведению является, на наш взгляд, включение в учебный материал дисциплин, преподаваемых в системе повышения

профессиональной квалификации разнотипных личностно-развивающих ситуаций.

Приведем примеры заданий и упражнений, которые могут быть использованы как во время семинаров с педагогическими и руководящими работниками, так и в качестве повода для размышлений конкретного руководителя ОУ.

*Задание 1. «Распоряжение».* Руководитель ОУ сообщает педагогическому коллективу, что в школе организуется субботник и все должны принять в нем активное участие. Педагоги, наблюдая за его выступлением, должны определить, какие формы коммуникации и с какой эффективностью были использованы:

- вербальные (слова, адресуемые партнеру, темп речи и др.);
- мимические (выражение лица, взгляд и др.);
- тактильные (рукопожатия, похлопывание по плечу и др.);
- пластические (поза, жесты, ритм движений и др.);
- предметные (через передаваемый, вручаемый, рассматриваемый предмет и др.).

*Задание 2. «Разговор в парах».* Участники делятся на пары. Задание одному из партнеров: рассказать что-нибудь в течение трех минут. Другой партнер в это время внимательно слушает своего собеседника и одновременно кратко пересказывает его речь. Потом слушающий рассказывает, что и как он понял, а рассказчик отвечает, удовлетворен он интерпретацией или нет. Обменявшись мнениями, партнеры меняются ролями.

*Задание 3. «Одиночество».* Вспомните недавно произошедший конфликт, участником которого Вы стали. Воспроизведите чувства и эмоции, которые Вы в тот момент (период) испытывали. Подумайте, почему произошел конфликт? Посмотрите на себя глазами субъекта, с которым Вы вступили в конфликт, как он Вас воспринимал. Мысленно окажитесь на его месте. Подумайте, можно ли было как-то по-другому решить конфликт. Затем организуйте обмен мнениями.

*Задание 4. «Соперники-оппоненты».* Чтобы хорошо ориентироваться в межличностных взаимодействиях и управлять ими, руководителю необходимо знать, какие его черты могут раздражать партнеров по общению. Предлагаемая игра поможет приобрести необходимый для этого практический навык.

Составьте психологическую характеристику своих возможных оппонентов. Характеризуя предполагаемого соперника, участник фокусирует свое внимание на тех его чертах характера, которые могут вызвать негативную реакцию другого.

Эти и другие подобного рода задания весьма эффективно способствуют формированию у руководителей ОУ позитивного отношения к конфликтным ситуациям, совершенствованию системы ценностно-смысловых ориентиров и конфликтной компетентности.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, следует отметить, что конфликтная компетентность представляет собой существенный аспект профессионального образования и самообразования руководителя ОУ. Благодаря конфликтно-компетентной подготовке обеспечивается конструктивный, личностно-ориентированный характер управленческо-педагогического взаимодействия, прогрессируют общая и нравственно-правовая культуры руководителя ОУ.