



ЛИДЕРСТВО В ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

LEADERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

СТИЛОВЕ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ – КЛЮЧ КЪМ УСПЕХА
НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Ивайло Иванов¹

MANAGEMENT STYLES OF HEADMASTERS:
A KEY TO THE SUCCESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Ivaylo Ivanov

Abstract: *The article presents an online survey conducted among 524 headmasters via the online questionnaire method. The test analysis used this method to assess Thomas and Kilmann's behaviour styles. The conflictological model of the two scholars evaluates the behaviour of the individual in conflict life situations where incompatible points of view of two or more people are manifested. The basic dimensions of behaviour are derived through five methods of dealing with conflict: competitive, collaborative, compromise, avoidant, and adaptable. The aim of the study was to establish what management styles headmasters used in the schools entrusted to them. The methods included a survey, descriptive statistics, a quantitative and qualitative method. On the basis of the conducted survey, it was concluded that the behaviour of each individual in a situation could be described by two dimensions: assertiveness and complacency or cooperativeness. There are no universal and correct answers that determine the choice of behaviour in conflict situations. It is the competency approach that helps develop various competencies facilitating the individual's professional development.*

Keywords: *headmasters; schools; behaviour styles; conflictological model; competency approach.*

Въведение

Конфликтологията е наука за закономерното възникване, развитието и завършването на конфликтите, както и принципите, методите и техниките за тяхното конструктивно регулиране (Агафонов 2015: 141). Конфликтологичната компетентност е една от най-важните общи характеристики на професионализма. Може да се разгледа като неразделна част от общата комуникативна компетентност, която включва осъзнаване на обхвата на възможните стратегии, поведение в конфликт и способности за адекватна реакция. Въз основа на това конфликтологичната компетент-

¹ **Ивайло Иванов** – доктор по Теория на възпитанието и дидактика, катедра „Педагогика“, ВТУ, „Св. св. Кирил и Методий“, Велико Търново, България, e-mail: ivaylo_ivanovv@abv.bg

ност е способността да се поддържа противоречие в производителността под конфликтна форма, допринасяща за нейното развитие и решение (Митяева 2012: 273). Необходимостта от развиване и усъвършенстване на конфликтологичната компетентност при педагогическите специалисти е част от спецификата на тяхната работа с деца.

Д. Димитров е на мнение, че „*съвременният специалист трябва да бъде подготвен не само да реализира професионалните си задачи в условията на конфликтногенна професионална среда, но и да я преобразува с цел предотвратяване на негативните конфликти*“ (Димитров 2004: 10). Конфликтологичната компетентност се разглежда като съвкупност от професионални и лични качества за предотвратяване на възникнали или в хода на възникването конфликти, които могат да доведат до тежки последици както за засегнатите страни, така и за цели колектив и които са „*социално-психологически феномен*“, „*закономерна и неотменна характеристика на социалните отношения*“ (Воронина 2014: 75).

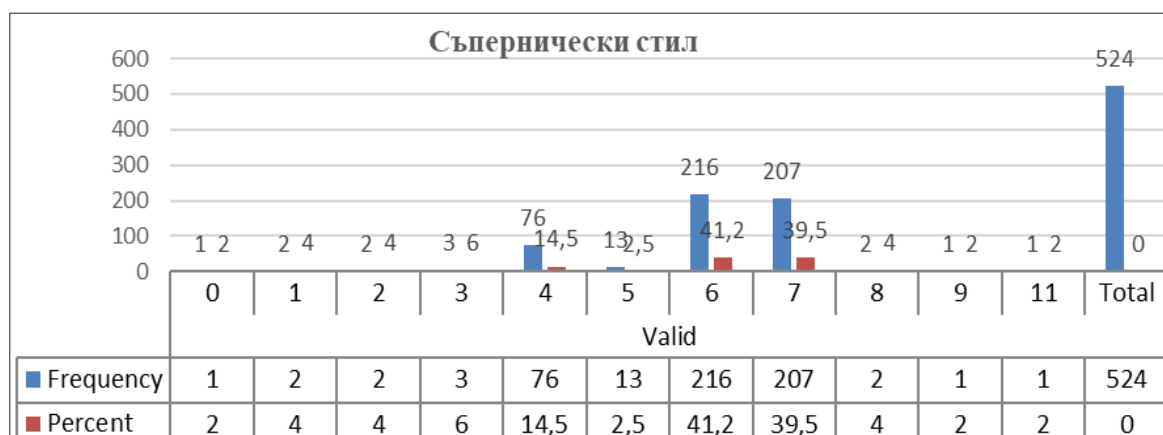
Стилът на управление е от изключително значение за успеха на образователната институция и е в особена зависимост с конфликтологичната компетентност на личността. В зависимост от това по какъв начин подхожда директорът към своите педагогически специалисти, се регистрира дали проявява професионализъм в конфликтологичните ситуации – част от работния процес. Настоящата статия представя проведено емпирично проучване за установяване на стиловете на поведение при директорите в ситуации на конфликти. Периодът на снемане на резултатите обхваща времевите граници от 25.04.2020 г. до 22.04.2021 г. Общият брой на анкетираните респонденти е 524 директори на училищни институции в Република България.

Методология

За определяне стиловете на поведение на училищните директори се използва въпросникът на К. Томас и Р. Килман (Бонева 2015: 127–130). Участниците в проучването са анкетираны с онлайн груповата анкета на анонимен принцип. Методът за анализ на статистическите резултати е дескриптивен. За статистическия анализ на резултатите от проведените изследвания е използван статистическият софтуер IBM SPSS Statistics 26, 2022 г.

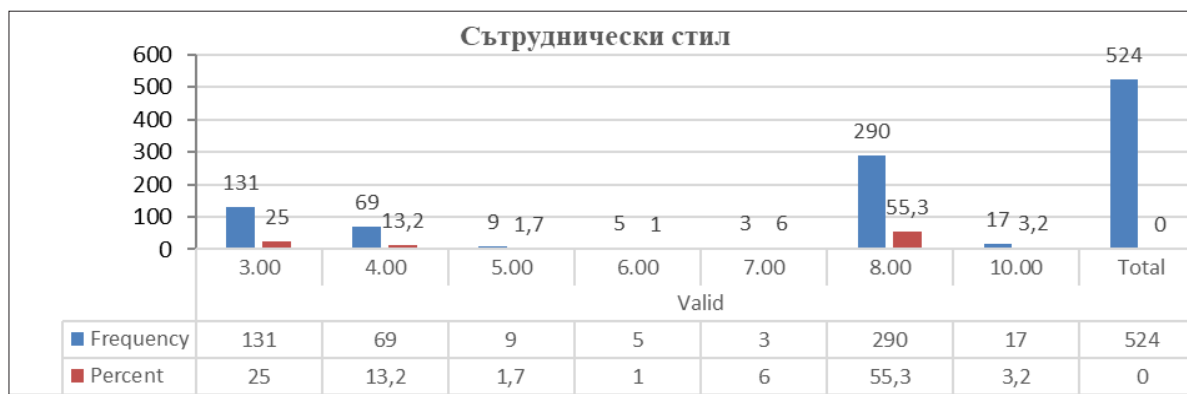
Резултати

Съперническият стил на поведение за разрешаване на конфликтите е предпочетен от 216 респонденти. Профилът на анкетираните е, че амбициозно се стремят към собствените си цели и интереси, отстояват правата си, като го правят за сметка на отсрещната страна. Индивидите, които използват този начин на управление на конфликтите са склонни да употребяват физическа и вербална сила, за да запазят позицията си (фиг. 1.).



Фигура 1. Процентно разпределение на емпиричните данни за съпернически стил

Повече от половината (55,3%) от ръководителите споделят визията и уменията на сътрудническия стил за справяне с конфликтите. Директорите, които избрат този вид начин за разрешаване на конфликтни ситуации, имат богат професионален опит за комуникация и работа с противоположната конфликтующа страна, за да намерят правилните страни за обсъждане на мотивите, предизвикващи недоразумения, и съответно – да се потърсят адекватни решения, които да са приемливи и удовлетворяващи вижданията на двете страни (фиг.2.).



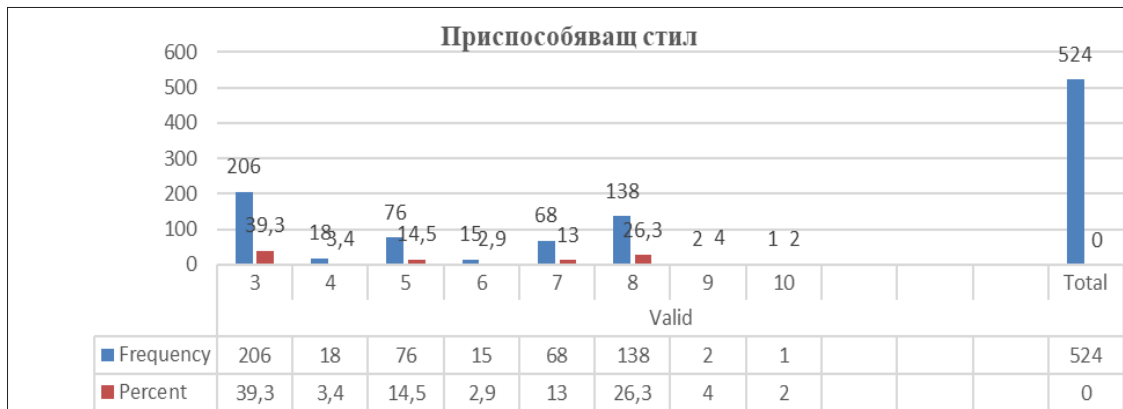
Фигура 2. Процентно разпределение на емпиричните данни за сътруднически стил

Най-голям брой от участниците (41,6%) посочват за свой стил компромисния. При него образователните директори се опитват да намерят смекчаващ вариант, който удовлетворява интересите и вижданията на двете страни. Може да се твърди, че този стил на мениджмънт на конфликтите е конгломерат между съперническия и приспособяващия. При компромисния стил за разлика от отбягващия управленецът разглежда незадълбочено детайлите, зародили неразбирателства в педагогическия екип (фиг. 3.).



Фигура 3. Процентно разпределение на емпиричните данни за компромисен стил

На фиг. 4. се забелязва интересен факт, че приспособяващият стил не е предпочитан от образователните директори. Тези резултати ни навеждат на мисълта, че ръководителите не са съгласни да игнорират собствените си цели и интереси, за сметка на опонента си. Някои мениджъри не смятат за положително качество подчинението и съгласието с претенциите на отсрещната страна (дори и тя да е права в спора), тъй като по този начин погазват Его-то и принципите си.



Фигура 4. Процентно разпределение на емпиричните данни за приспособяващ стил

Може да се формулира изводът, че ръководителите не са съгласни да игнорират собствените си цели и интереси за сметка на опонента си. Някои мениджъри не смятат за положително качество подчинението и съгласието с претенциите на отсрещната страна, тъй като по този начин погават егото и принципите си.



Фигура 5. Процентно разпределение на емпиричните данни за отбягващ стил

Сравнително нисък е процентът (36,3%) на образователните мениджъри, посочили за свой стил отбягващият. При него конфликтующите страни не се опитват да разрешат недоразуменията. Опитват да се отдалечат от проблема до настъпването на подходящ момент за по-приемливо разрешение. Някои респонденти съвсем дипломатично игнорират конфликтните ситуации, които представляват опасност за тях (фиг.5.).

Дискусия

Конфликтологичният модел на Томас-Килман (ТКИ) оценява поведението на индивида в конфликтни ситуации, т.е. в житейски ситуации, в които се проявяват несъвместими позиции и гледни точки между двама или повече души (К. Thomas, R. Kilman 2008: 2).

К. Томас и Р. Килман извеждат основните детерминанти, при които е подходящо да се използва даден стил на конфликтно поведение (К. Thomas, R. Kilman 2008: 6–11):

1. Сътрудничество – идентифицират се следните детерминанти, които по най-ефективен начин спомагат да се открие стилът като ефективен:

- ✓ трябва да се намери интегративно решение и притесненията на двете страни са твърде важни, за да бъдат компрометирани;

- ✓ целта е да се натрупат нови знания и да се разбере мнението на другите;
- ✓ има стремеж към обединение на идеи при хора с различни гледни точки по даден проблем;
- ✓ има желание за спечелване на ангажираност и вземане на консенсусно решение.

2. Съпернически – идентифицират се следните детерминанти, които по най-ефективен начин спомагат да се открие стилът като ефективен:

- ✓ бързите, решителни действия са жизненоважни;
- ✓ непопулярни начини на действие се нуждаят от прилагане, например правила за дисциплина;
- ✓ жизненоважни въпроси, отнасящи се за благосъстоянието на организацията;
- ✓ предпазване от хора, които се възползват от неконкурентното поведение.

3. Приспособяване – идентифицират се следните детерминанти, които по най-ефективен начин спомагат да се открие стилът като ефективен:

- ✓ при осъзнаване на грешката да се позволи обмислянето на по-добро решение и да се покаже рационалност;
- ✓ проблемът е много по-важен за другия човек, т.е. да се задоволят нуждите на другите и като жест на добра воля да се помогне за поддържане на отношения на сътрудничество;
- ✓ натрупване на социални преимущества;
- ✓ при усет за губеща позиция, като в този смисъл повече конкуренция би навредила на кауза;
- ✓ запазването на хармонията и избягването на конфликти са особено важни;
- ✓ съдействие на служителите да се развиват посредством учене от грешките.

4. Избягващ – идентифицират се следните детерминанти, които по най-ефективен начин спомагат да се открие стилът като ефективен:

- ✓ даден проблем е маловажен или когато други, по-важни проблеми, са належащи;
- ✓ няма възможност за удовлетворяване на притесненията – например, при ниска мотивираност или разочарование от нещо, което би било много трудно да се промени;
- ✓ потенциалните разходи за възникване на конфликт надвишават ползите от неговото разрешаване;
- ✓ възможност на засегнатите страни да намалят напрежението до продуктивно ниво и запазване на добрия тон в перспектива;
- ✓ събирането на повече информация надвишава предимствата на незабавното решение;
- ✓ другите могат да разрешат проблема по-ефективно;
- ✓ проблемът изглежда допирателен или симптоматичен за друг, по-основен проблем.

5. Компромисен – идентифицират се следните детерминанти, които по най-ефективен начин спомагат да се открие стилът като ефективен:

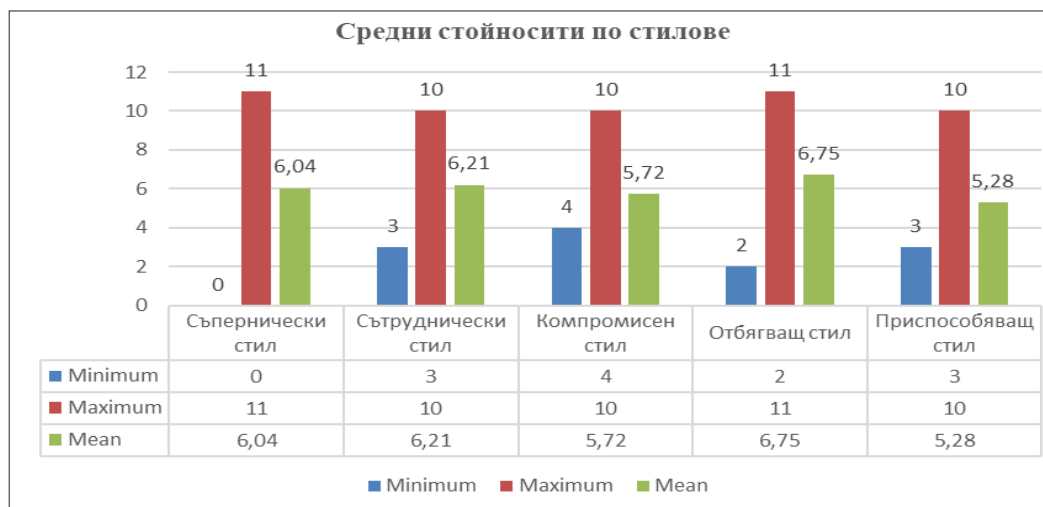
- ✓ целите са умерено важни, но не си струват усилията, свързани с използването на по-настойтелни мерки;
- ✓ двама опоненти с еднаква сила са силно ангажирани с взаимно изключващи се цели;
- ✓ при постигане на временно разрешаване на сложен въпрос;
- ✓ при постигане на целесъобразно решение под натиск на времето.
- ✓ резервен план, когато методът на сътрудничеството или съперничеството се провали.

Въпросникът оценява индивидуалното поведение на всеки участник. Важно е да се уточни, че ниските резултати не са лоши показатели, тъй като няма правилен или грешен отговор.

Изводи

Обобщените данни представени на *фиг.6*, показват че средната стойност при всички стилове за разрешаване на конфликти е идентична. Реално нито един от стиловете за реагиране на

конфликти не е доминиращ, всички начини за реакция са умерено или слабо изразени, което може да се обясни със смесен стил на поведение в конфликтна ситуация.



Фигура 6. Средни стойности по стилове

Въпросникът, измерващ конфликтологичната компетентност на директорите в емпирично-то проучване, констатира изводи, които отразяват спецификата на изпълняваната от тях отговорна длъжност. Като честа и основателна причина за възникване на конфликти директорите посочват несъобразяването със законовите разпоредби и правилници в училищната институция, което до известна степен може да се дължи на недотам доброто познаване на законата и нормативна уредба. Друга често срещана причина на пораждаване на конфликтност по оста педагог-педагог и педагог-директор е формирането на новия учебен график в началото на всяка година, което обстоятелство довежда до нагнетяване на напрежение и отрицателни емоции у педагогическия колектив. Голяма част от директорите изразяват единодушното си мнение, че повечето педагогически специалисти не са квалифицирани, за да изпълняват заеманата от тях длъжност. Това обстоятелство поражда множество въпроси, свързани с качеството на образованието в България и с вземането на конкретни мерки за преодоляване на проблемите, свързани с квалификацията на педагогическите специалисти.

Заклучение

Директори на училищни институции използват и петте вида способности за управление на конфликтните ситуации. Следователно поведението в конфликт е напълно аргументирано, зависещо от личностните и професионални качества на личността, както и от условията на определената ситуация.

За успешното и ефективно управление на конфликтите е необходимо ръководителите да притежават повече знания и умения, които ги правят по-гъвкави и адаптивни.

Всеки човек използва и петте стила за разрешаване на конфликти. Няма универсални и правилни отговори, които да определят избора на поведение в конфликтни ситуации. Всичките пет вида са приложими в дадени ситуации. Някои хора използват посочените начини по-често или по-добре от други и следователно разчитат на тези начини в по-голяма степен в зависимост от темперамента си или придобития жизнен опит. Така поведението при конфликти е резултат от личностните особености и от изискванията на конкретната ситуация.

ЛИТЕРАТУРА

Агафонов, А. (2015). Конфликтологическая компетентность выпускников вуза. *Научный вестник МГТУ ГА, № 215.* // **Agafonov, A. (2015).** Conflictological competence of university graduates. *Nauchnyi vestnik MSTU GA, No 215.*

Бонева, Г. (2015). *Конфликтите – образователни проекции и решения.* Велико Търново: I&B. // **Boneva, G. (2015).** *Konfliktite – obrazovatelni proekcii i reshenia.* Veliko Tarnovo: I&B.

Воронина, С. (ред.) (2014). Современный учитель: личность и деятельность. *Сборник материалов по итогам VI общеуниверситетских педагогических чтений. Т. 1. Москва: Директ-Медиа.* // **Voronina, S. (ed.) (2014).** Modern teacher: personality and activity. *Collection of materials on the results of the VI university-wide pedagogical readings. T. 1. Moscow: Direct-Media.*

Димитров, Д. (2004). *Конфликтология.* УИ: УНСС. // **Dimitrov, D. (2004).** *Konfliktologia.* UI: UNSS.

Митяева, А. (2012). Конфликтологическая компетентность будущего специалиста как предмет научного исследования. *Педагогика и психология, 2 (46).* // **Mityaeva, A. (2012).** Conflictological competence of the future specialist as a subject of scientific research. *Pedagogy and Psychology, 2 (46).*

Thomas, K., & Kilmann, R. (2008). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument.* CPP.