



37. СУ „РАЙНА КНЯГИНЯ“

гр.София, ул.„Луи Пастър“ №1 sou37@abv.bg

Утвърдил:

Директор / Цветомира Георгиева /



УЧИЛИЩЕН МЕХАНИЗЪМ

стратегии за управление на конфликтите
на ниво „организация /училище/” и ниво „клас/група”
в 37. СУ „Райна Княгиня“ гр. София
за учебната 2022 /2023 година

Основни положения, при които е разработен механизма:

- 1.Определение за „конфликт” – характеристика
- 2.Видове конфликти.
- 3.Причина за конфликтите.
- 4.Механизми за решаване на конфликтите.

Конфликтът е сигнал, че нещо е нарушило добрата комуникация, появили са се противоречия и съществени разногласия във взаимодействията между хората в организацията/групата. Съществува общоприето мнение, че конфликтът винаги е негативно явление, предизвикващо заплаха, враждебност, обида и по възможност трябва да се избягва. По-голямата част от хората, членове на организацията/групата, считат, че това е неефективна дейност на организацията/групата и лошо управление – от страна на директора, ръководството, класния ръководител и учителя, когато става дума за училището като институция.

В същото време в глобален план,/имайки предвид времето, в което живеем и динамиката на ситуацията, в които попада определената личност в организацията/групата/ се самоналага изводът, че някои конфликти при най-добри взаимоотношения между участниците в организацията/групата са не само възможни, но и желателни. Трябва само да се намери добрата формула за управление на тези конфликти. Каквито и определения да се опитаме да дадем за „конфликт”, колкото и различни да са те по своята формулировка, няма как да не признаем, че конфликтът действително е сигнал за нарушена комуникация.

Конфликтите могат да се разделят на две основни групи: по признак и видове, които се съотнасят една към друга:

| Признак на класификацията | Видове конфликти |
|---|--|
| 1.По действие на функциониране на организацията/групата | -конструктивни /функционални/ -деконструктивни/дисфункционални/ |
| 2.По съдържание | -реалистични/предметни/ -нереалистични/безпредметни/ |
| 3.По характер на участниците | -вътрешноличностни -междупличностни |

Конструктивните /функционални/ конфликти водят до вземането на обосновани решенияи спомагат за развитие на взаимоотношенията. Може да се набележат няколко основни функционални последствия на конфликтите за организацията/групата.

1. Проблемите се решават по начин, който удовлетворява страните и всеки се чувства съпричастен за решаването им.

2. Съвместно взетото решение по-бързо и по-добре се прилага в живота на организацията/групата.

3. Страните придобиват опит на сътрудничество при решаване на спорните въпроси.

4. Практиката за решаване на конфликтите между ръководител /директор, ПДУД, класен ръководител, учител/ и подчинените разрушава т.нар. „синдром на подчинението, на покорността” – страхът открито да се изкаже мнение, различно от мнението на по-висшестоящия по длъжност или в йерархията на взаимоотношенията.

5. Подобряват се отношенията между хората.

6. Хората престават да разглеждат наличието на разногласия като зло, което винаги води до лоши последствия.

Деструктивните /дисфункционални/ конфликти възпрепятстват ефективното взаимодействие и вземането на решения. Тук могат да се набележат няколко дисфункционални последствия на конфликта:

1. Непродуктивни конкурентни отношение между членовете на организацията/групата.

2. Отсъствие на стремеж към сътрудничество и добри отношения.

3. Представа за опонента като враг и неговата позиция като отрицателна, а личната позиция като изключително положителна.

4. Намаляване или пълно прекратяване на взаимодействието или общуването с противоположната страна.

5. Убеждение, че победата в конфликта е по-важна, отколкото решението на реалния проблем.

6. Чувството на обида, неудовлетвореност, лошо настроение.

Реалистичните конфликти се предизвикват от неудовлетвореността на определени изисквания на участниците или от несправедливото /по мнение на едната или двете страни/ разпределение на някакви преимущества между тях/

Нереалистичните конфликти имат за своя цел открито изразяване на натрупани отрицателни емоции, обиди, враждебност /породени някога извън организацията/групата/. В този случай острото конфликтно взаимодействие на е средство за постигане на конкретен резултат, а самоцел.

Вътрешноличностен конфликт е налице тогава, когато отсъства съгласие между различни психологически фактори на вътрешния свят на личността – потребности, мотиви, ценности, чувства и т.н.. Такива конфликти, свързани с работата в организацията/групата могат да приемат различни форми като това по-скоро е вид ролеви конфликт – т.е. различните роли на човека предявяват към него различни изисквания. Например – директор, ПДУД, класен ръководител, учител в ролята си на семеен човек или на ангажиран извън училището с нещо друго, би искал всяка вечер да бъде вкъщи или там, където има намерение да бъде, но посочената по-горе обществена роля изисква от него непосилни задължения. В този случай този ръководител счита, че подчинените му /учители, друг вид персонал, ученици и т.н./ не желаят да работят в негова полза. Конфликтът между личността и организацията/групата възниква тогава, когато някой от членовете на организацията/групата нарушава правилата или общуването, наложило се в нея. Към този вид се отнасят и конфликтите между организацията/групата и ръководителя, които протичат най-тежко при авторитарен стил на ръководство /тогава, когато не се управлява при ясни правила, изисквания и критерии, а се раздава управление/.

Междугрупов конфликт – това е конфликт между формални и /или неформални групи, от които се състои организацията/групата – например между ръководството и учителите, ръководството и останалите видове персонал, между ръководството и синдикалните организации, между учителите от различните МО, между класен ръководител и клас, между отделен учител и отделен клас.

Причина за конфликтите

Може да се набележат няколко основни причини на ниво „училище” и ниво „клас”.

1. Разпределение на ресурсите. Във всяка организация / в случая училището като организация, която работи в системата на делегиран бюджет/, даже в най-големите и богати, ресурсите винаги са

ограничени от закони, подзакони и вътрешни нормативни актове. Необходимостта от тяхното разпределение практически винаги води до конфликт, тъй като хората винаги искат да получат не по-малко, а повече и собствените им потребности винаги им се струват повече от обосновани.

2. **Взаимозависимост на задачите.** Ако един човек /организацията/групата/ зависи от друг човек /организацията/групата/ при изпълнение на задачи винаги се създава предпоставка за конфликт. Например директорът обвинява работниците по поддръжката в неспособността им бързо и качествено да отстранят повредата. От своя страна работниците се оплакват от липса на специалисти по отделните видове ремонт.

3. **Различия в целите.** Пример: Директорът обяснява, че МТБ се руши, поради ниското качество на дежурството на учителите и недостатъчната работа на класния ръководител с класа по отношение на опазване на МТБ. От своя страна дежурните учители и класният ръководител се оплакват от лошата мотивация на част от дежурните учители, както и от недостатъчната работа на част от класните ръководители с класовете им, което води до демотивация на останалите.

4. **Различия в постигане на целите.** Много често ръководството и непосредствените изпълнители може да имат различни виждания за изпълнение на общите цели даже при отсъствие на противоречиви интереси. При това всеки счита, че неговото решение е най-добро и това виждане става основа за конфликт.

5. **Незадоволителна и неудовлетворителна комуникация.** Непълната или неточна информация или отсъствието на необходимата информация често става не само причина. Такава липса на информация се оказва деструктивно следствие на конфликта. В обратния случай е още по-лошо – наличие на пълна, точна и ясна информация и нежелание от страна на хората в организацията/групата да я усвоят и изпълняват. Тогава конфликтът при всички случаи е налице и се налагат спешни мерки за разрешаването му, защото той ще се изроди в конфликт по т.4 – Различия в постигане на целите.

6. **Различието в психологическите особености на отделната личност** почти винаги създава предпоставка за конфликт. В същото време това не би трябвало да бъде причина, защото всяка организация/група има свои вътрешни правила и норми за работа и личността би трябвало да се съобразява с тях и да работи според тях, подчинявайки психологическите си особености на действащите правила. Факт е, обаче, че отделният човек притежава определени личностни особености: темперамент, характер, потребности, навици, възпитание и т.н. Въпреки психологическите различия на участниците съвместната работа е толкова важна, че ако отделната личност не притежава самодисциплината и волята да ѝ се подчини тези психологически особености създават предпоставка за възникване на всички, посочени по-горе конфликти. В този случай говорим за психологическа несъвместимост на отделната личност с колектива.

Управление на конфликтите – на ниво „училище” и „клас”.

Наличието на многото причини за конфликтите увеличава вероятността от тяхното възникване, но съвсем не води до задължително конфликтно действие. Понякога потенциалната изгода от участие в конфликта не си струва загубите от него и конфликтът бързо се потушава. В същото време веднъж встъпили в конфликт, всяка от страните започва да действа така, че да бъде приета нейната гледна точка. В този случай се налага конфликтите да бъдат управлявани, така че да се намали количеството на деструктивните последици, а това от своя страна да повлияе на възникването на последващи конфликти.

Различават се структурни /организационни/ и междуличностни механизми за управление на конфликтите.

Към структурните механизми се отнасят:

1. Ясна формулировка на изискванията, т.е. разясняване на изискванията за резултатите от работата на всеки конкретен работник, наличие на ясно и еднозначно формулиране на правата и задълженията, правилата и изпълнението на работата.

2. Използване на координиращи механизми, т.е. строго спазване на единоначалието, когато подчиненият знае чии изисквания е длъжен да изпълнява, а също и създаване на специални интеграционни служби, които са длъжни да са във взаимодействие помежду си и целите на различните подразделения. На ниво различните МО, между класен ръководител и класа, между отделен учител и отделен клас.

Управление на конфликтите – на ниво „училище” и „клас”.

Наличието на многото причини за конфликтите увеличава вероятността от тяхното възникване, но

съвсем не води до задължително конфликтно действие. Понякога потенциалната изгода от участие в конфликта не си струва загубите от него и конфликтът бързо се потушава. В същото време веднъж встъпили в конфликт, всяка от страните започва да действа така, че да бъде приета нейната гледна точка. В този случай се налага конфликтите да бъдат управлявани, така че да се намали количеството на деструктивните последици, а това от своя страна да повлияе на възникването на последващи конфликти.

Различават се структурни /организационни/ и междуличностни механизми за управление на конфликтите.

Към структурните механизми се отнасят:

1. Ясна формулировка на изискванията, т.е. разясняване на изискванията за резултатите от работата на всеки конкретен работник, наличие на ясно и еднозначно формулиране на правата и задълженията, правилата и изпълнението на работата.

Използване на координиращи механизми, т.е. строго спазване на единоначалието, когато подчиненият знае чии изисквания е длъжен да изпълнява, а също и създаване на специални интеграционни служби, които са длъжни да са във взаимодействие помежду си и целите на различните подразделения. На ниво „училище“ става дума за взаимодействие между ПДУД и ПДАВ, както и целия административен персонал. Ако посочените подразделения нарушат принципа на единоначалието и започнат самостоятелно да проявяват такова, те самите създават условия за конфликт, който също трябва да се управлява.

2. Установяване на общите цели и формиране на общи ценности, т.е. прозрачно информиране на членовете на организацията/групата за политиката, стратегията и перспективите на тази организация/група, както и за състоянието на работата в различните подразделения на същата.

3. Използване на система за поощрения, която е основана на критерии за ефективна работа, изключваща сблъсък на интереси между участниците в организацията/групата.

Стратегия за управление на конфликтите.

1. Настойчивост /принуда/, когато участникът в конфликта се опитва да застави другите на всяка цена да приемат неговата гледна точка, без да се интересува от мнението и интересите на другите. Обикновено такава стратегия води до влошаване отношенията между страните в конфликта. Тази стратегия, обаче, е единствено ефективната, ако се използва в ситуация, заплашваща авторитета на организацията/групата или пречатстваща постигането на целите ѝ.

2. Отклоняване /незабелязване/ на конфликта. Такова поведение е уместно, ако предметът на разногласие няма значимост за развитието на организацията/групата или в момента не са налице условия за продуктивно разрешаване на конфликта. Такова поведение може да е налице и когато конфликтът не е реалистичен.

3. Приспособяване /отстъпчивост/. Това е тип поведение за управление на конфликти, когато човекът се отказва от собствените си интереси, готов е да се жертва в полза на другия, тръгнал срещу него. такава стратегия е целесъобразна, когато предметът на разногласие има за човека по-малка ценност, отколкото взаимоотношенията с противоположната страна. В същото време, ако тази стратегия е доминираща за ръководителя, той не би могъл да управлява организацията/групата ефективно.

4. Компромис. Стратегия, при която едната страна приема частично гледната точка на другата страна. При това търсенето на приемливо решение се осъществява за сметка на взаимни отстъпки. Способността на за компромис в управленска ситуация се цени високо, тъй като намалява недоброжелателността и позволява относително бързото решаване на конфликта. В същото време компромисното решение може в последствие да доведе до неудовлетвореност, поради своята половинчатост и да стане причина за нов конфликт.

5. Сътрудничество. Стратегия, при която участниците си признават един на друг правото на собствено мнение и са готови да го разберат, което им дава възможност да проанализират причините за разногласията и да намерят приемлив за всички изход. Тази стратегия е основана на убеждението на участниците в конфликта в това, че разминаването във възгледите е неизбежен резултат от това, че всеки умен човек има своя представа за това кое е правилно и кое не е. При това положение формулата е „Не ти си срещу мен, а заедно сме срещу проблема“.

Набелязаните точки по стратегията за управление на конфликтите би могла като **механизъм** да бъде допълвана или модифицирана в зависимост от проблема, защото всеки конфликт е уникален, поради уникалността на участниците в него, което им дава възможност да разрешават конфликтите и по правила, установени от самите тях.

И тъй като, конфликтите са за хората, защото произтичат от хората, нормално е и на ниво „клас“ да

избухват такива, че дори и по-ожесточени, защото става дума за деца, които все още изграждат своята ценностна система, а личността на учителя и/или// класния ръководител може и би трябвало да бъде решаваща за разрешаване на конфликтите в групата/класа/. Ако конфликтът не се разрешава с негова помощ и по-лошо обратното – да се подклажда, поради субективизъм от негова страна, то личността на този човек би могла да се отнесе към класификацията „конфликтна личност” по отношение на социума.

В случай, че класният ръководител/учителят/ добре познава психологическите особености на всяка възрастова група, той би могъл да може да разреши конфликт в класа или конфликт между него и класа, но само в случай, че създаде спокойна атмосфера и съумее да говори ясно и почтено, назовавайки проблема и създавайки доверие при спазване на следните основни правила:

1. Всяка страна да признае правото на другата да има мнение.
2. Страните да се изслушват, без да се прекъсват.
3. Да се демонстрира разбирането ролята на другия.
4. Да се изясни как другият възприема конфликта и най-важното – как се чувства в него.
5. Да се установи обща гледна точка.
6. Да се изясни какво разделя участниците в конфликта.
7. Да се опише съдържанието на конфликта.
8. Да се търси общо решение.
9. Да се приеме „комюнике” - Официално съобщение или заключителен документ относно определена дейност-среща. В него се отразява постигнатото съгласие по обсъждания проблем. Допуска се и извън постигнатото да се отбелязват различаващи се становища на участниците.

Като се има предвид набелязания механизъм за решаване на конфликтите в 37. СУ „Райна Княгиня“ г. София, целта предивсичко би трябвало да бъде да не ги допускаме или веднъж създали се да ги решавам навреме, защото „лошият мир винаги е по-добър от добрата кавга”.

Приет на Педагогически съвет № 1 / 04.10.2022 година

Гр. София

Изготвил: 
Училищен психолог : Е. Станкулова