

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ, или Как эффективно внедрить инновации

**Марина Геннадьевна Синякова,**  
декан факультета менеджмента, повышения квалификации и переподготовки  
кадров Уральского государственного педагогического университета, доцент,  
кандидат педагогических наук

**Эльвира Эвальдовна Сыманюк,**  
заведующая кафедрой акмеологии и психологии управления УРГПУ, профессор,  
доктор психологических наук

**Внедрение инноваций — сложный управленческий процесс, порождающий большое количество конфликтов. Успешное достижение результатов инновационной деятельности во многом определяется уровнем компетентности и профессионализма руководителя. Какие конфликты в этом процессе возникают и как с ними работать?**

**П**отребность общества в быстром изменении системы образования приводит к тому, что в процессе внедрения новых образовательных стандартов, инновационных технологий, введения ЕГЭ, перехода на подушевое финансирование руководители образовательных учреждений сталкиваются с немалым числом конфликтов, которые им приходится решать. Как быть в ситуации, когда в школьном образовании возникают новые требования к качеству, а в педагогической практике преобладают традиционные способы и методы воспитания и развития личности; возникает необходимость внедрения новых способов управления образовательными учреждениями, но далеко не каждый директор готов принять вызов? Попробуем разобраться в этой ситуации — наметить варианты решения возникающих проблем, опираясь на примеры из профессиональной деятельности руководителей.

## Характеристики конфликта в педагогическом коллективе

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мотивов, желаний.

Существует множество классификаций конфликтов. В зависимости от критериев, положенных в основу классификации, выделяют межличностные и межгрупповые, конфликты в системе «личность — группа», структурные (конфликты между структурными подразделениями школы) и инновационные (связанные с развитием — изменениями в образовательном процессе); позиционные (возникают на основе вопроса о значимости тех или иных участников социального взаимодействия (педагогов, родителей, учеников) внутри организации).

В теории и практике управления накоплен богатый опыт управления многими видами конфликтов. Вместе с тем, возникающие в связи с внедрением большого количества нововведений противоречия порождают в основном инновационные конфликты.

Российская традиция такова, что инновации в образовании инициируются главным образом сверху, т.е. руководителями образовательных учреждений.

М.Г. Сняжкова, Э.Э. Сыманюк. **Управление конфликтом, или Как эффективно внедрить инновации**

В связи с этим неизбежно возникают конфликты между администрацией и педагогами школы. Вместе с тем руководители учреждений образования предпочитают игнорировать конфликтные ситуации, связанные с внедрением инноваций. Это обусловлено традиционным заблуждением, что в передовой школе не может быть педагогов, не желающих участвовать в инновационных процессах. Зачастую и имидж образовательного учреждения зависит от его инновационной направленности. В результате конфликты приобретают затяжной характер, что впоследствии обязательно негативно сказывается не только на отношениях в педагогическом коллективе, но и качестве образования.

В действительности, приступая к внедрению инноваций, руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каковы основные причины таких конфликтов?
- По каким признакам можно определить конфликт?
- Можно ли предупредить возникновение конфликтной ситуации и как это сделать?

### Причины инновационных конфликтов и способы их предупреждения

Причинами инновационных конфликтов служат<sup>1</sup>:

#### 1. Угроза потребности безопасности.

Потребность в безопасности — базовая. Для педагога безопасно, как правило, то, к чему он привык — предмет, который преподаёт, методика работы, возрастной состав учеников, постоянное рабочее место. Любые изменения этих позиций в результате внедрения инноваций вызывают психологический дискомфорт. Например, вариативный состав элективных курсов в старшей школе многие предметники воспринимают только как желание завуча сократить их нагрузку. Преодоление психологи-

ческого дискомфорта зачастую вырастает в конфликтную ситуацию. Педагог, не осознавая причин неудовлетворённости, снимает эмоциональное напряжение в работе с учащимися и коллегами.

#### 2. Угроза социальному взаимодействию.

Если нововведения касаются изменений в организационных структурах, изменении штатного расписания, перемещении должностных лиц, то главная причина — изменение привычного окружения в педагогической деятельности. В коллективе существует большое количество как формальных, так и неформальных групп. Нарушение привычных норм, сложившихся в процессе совместной работы между этими группами — организационного баланса — может привести к развитию межгрупповых конфликтов. Например, в одной из школ стали создавать временные творческие группы, объединяющие учителей разных предметных областей для апробации методик исследования социально-психологического здоровья школьников на разных этапах взросления. Несколько педагогов отказались участвовать только потому, что их не устраивал состав новой группы. Они не хотели сближаться с людьми, которых считали «новыми».

#### 3. Угроза статусу профессионала, боязнь потерять компетентность в собственных глазах и глазах коллег.

Любые нововведения влияют на изменение статуса работника. Педагог, который много лет был уважаемым предметником, боится показаться непрофессионалом при необходимости вести новый, ранее ему незнакомый предмет или учебный курс. В повышении квалификации мы столкнулись с отказом педагогов-стажистов участвовать в диагностике, направленной на исследование профессиональной компетентности педагогов г. Екатеринбург, даже анонимно. Освоение новых образовательных технологий всегда происходит на виду и становится серьёзной угрозой оценки и самооценки профессиональной состоятельности педагога.

#### 4. Большие психологические издержки в освоении новой деятельности (большое количество времени, повышенное внимание

<sup>1</sup> Сыманюк Э.Э. Организационное поведение: Учебно-метод. пособие — Урал. гос. пед. ун-т. Екатеринбург, 2005.

и т.д.). Педагогическая деятельность при всём её разнообразии имеет чёткий режим работы (сменность, периодичность уроков и каникул, цикличность смены классов и т.п.). Изменения образовательного процесса ведут к изменению режима жизнедеятельности школы, например, переход на семестры взамен учебных четвертей; введение ранних пропедевтических курсов и другое. Инновационная деятельность требует от педагога (особенно на первых порах) усиленной «эксплуатации» памяти, внимания, восприятия, предъявляет повышенные требования к мышлению. Многие педагоги, проработавшие более 10 лет в школе, не могут достаточно быстро перестроиться — принять новый режим работы. В результате возникает ситуация психического напряжения, а способ избавления — отказ от внедрения новых образовательных технологий. На практике педагоги используют всем известную фразу: «Если результат одинаковый, зачем тратить больше? (эмоций, времени и т.д.).»

**5. Неуверенность в правильном понимании инновации, неопределённость результата.** Работа педагога всегда нацелена на получение запланированного образовательного результата (освоение знаний, умений, воспитание ценностных отношений). Как правило, новые педагогические техники, методы, приёмы ориентированы на предполагаемые заранее результаты, которые получены в экспериментальных условиях. Практикам давно известно, какую роль в успехе играет личность педагога, реализующего ту или иную педагогическую технику или технологию. В связи с этим учителя часто не уверены в результативности экспериментальной работы или отказываются от внедрения ряда технологий, как несоответствующих их убеждениям или личностным особенностям.

**6. Методы внедрения инноваций** (насилие над личностью сотрудников, принижение их заслуг, демотивация). Многие инновационные образовательные процессы инициированы «сверху». Таким образом главный аргумент внедрения новшеств — «НАДО!», на который, как правило, возникает встречный — «Вам надо, вы и делайте!», что свидетельствует о конфликте. В этом случае речь идёт об уровне управленческой компетентности руководителей.

**7. Антипатии к руководителю.** Личность лидера очень важна для достижения успеха при

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

нововведениях. Нельзя назначать ответственным за такую работу человека, не пользующегося авторитетом в коллективе. В развитии конфликта проблема психологической несовместимости — доминирующая, и возникает большой риск в переросте инновационного конфликта в межличностный.

Подчеркнём, что инновационные конфликты протекают как в открытой, так в скрытой формах.

Открытое сопротивление выражается традиционно — в отказе от выполнения работы, игнорировании распоряжений, открытом неподчинении руководству. В этих случаях конфликт становится очевидным, и руководство неизбежно включается в его регулирование.

При разрешении таких конфликтов в образовательном учреждении целесообразно использовать или опираться на следующие способы:

- **Разъяснение значимости и важности инноваций** для образовательного учреждения и педагога (повышение результатов успеваемости, снижение временных и психических затрат в дальнейшем, возможность реализации творческих планов). Педагог прекрасно умеет объяснять ученикам, как важно преодолевать трудности и учиться новому. Руководитель в инновационной деятельности — учитель для учителей.
- **Усиление контроля за участием в инновациях.** Мониторинговые исследования, широко распространённые во многих школах (в своё время носили также инновационный характер), позволяют оптимизировать последовательность и результативность инновационной деятельности.
- **Организация и проведение переговоров с конфликтующей стороной.** В таких переговорах, как правило, выясняются доминирующие мотивы в конфликте. Причины неучастия в изменениях должны быть выявлены руководителем, а интересы

М.Г. Сняжкова, Э.Э. Сыманюк. **Управление конфликтом, или Как эффективно внедрить инновации**

педагогов согласованы с интересами и целями образовательного учреждения.

- *Участие руководителей образовательного учреждения в разрешении конфликтной ситуации в качестве медиатора (посредника).* Посредническая роль директора бывает успешна в том случае, если ответственность за внедрение новшеств в большей части делегирована другому лицу (зам.директора, методисту, научному консультанту).
- *Использование приёмов воздействия на поведение оппонента.* Использование тактик давления (предъявление требований, указаний, приказов с учётом должностных обязанностей) и санкционирования (запрет на агрессивные действия по отношению друг к другу); тактик коалиций (усиление ранга в конфликте путём объединения с кем-то, например, директора и завуча, завуча с руководителем методического объединения); тактик фиксации позиции (убеждение, просьбы, критика); тактик дружелюбия (корректное обращение, подчёркивание общего, демонстрация готовности совместно решать проблему), тактик сделок (взаимный обмен уступками). Как правило, успех приносит разумное сочетание различных тактических приёмов.
- *Использование приёмов конструктивной критики* — адресной, аргументированной, открытой, доброжелательно-щадящей, заканчиваться конкретным предложением.

### **Конфликты в скрытой форме и работа с ними**

В отличие от открытого конфликта скрытые формы диагностировать труднее. В практике конфликтующая сторона использует их чаще. Во многом это обусловлено психологической компетентностью педагогов, склонностью к манипулированию и стремлением к социально одобряемому поведению.

В результате именно скрытые формы значительно тормозят любые изменения в образовании, так как выпадают из поля зрения ру-

ководителя или создают внешнюю видимость инноваций.

Как увидеть скрытое сопротивление педагога инновационной деятельности?

- *Формальное участие в инновациях.* Педагог не выражает открыто несогласие, но использует любую возможность избежать инноваций: больничный лист, тяжёлые семейные ситуации, плохое самочувствие и т.д. Если нет контроля над участием во внедрении нововведений, профессиональное поведение педагога выглядит естественным. В действительности учитель избегает нововведений.
- *«Кусочное внедрение».* В этом случае инновации осваиваются избирательно, в практике используются наиболее привлекательные или легко реализуемые, не требующие особых усилий. Например, осваивая технологии индивидуализированного обучения, некоторые педагоги демонстрируют изменения в организации обучения, пользуясь при этом традиционными методами обучения.
- *«Вечный эксперимент».* Такая форма обеспечивает педагогу снижение контроля над результатами внедрения изменений, так как пока внедрение происходит оценить результаты не представляется возможным. Руководители образовательных учреждений отмечают, что практически во всех школах педагоги успешно эту тактику поведения используют. Периодическая отчётность помогает выявить тех, кто «стоит на месте», не осваивая новое реально.
- *«Отчётное внедрение».* Изменения реализуются только на бумаге, в реальности всё остаётся по-прежнему. При внедрении педагогического мониторинга в образовательный процесс, многие педагоги «рисуют» его результаты в последнюю ночь перед проверкой. В то же время такое поведение характерно не для всех, зато как реакция на декларативные инновации «сверху» часто проявляется в деятельности разных образовательных учреждений.

● «*Параллельное внедрение*» предполагает новое наряду со старым. К такой форме внедрения изменений потенциально готовы только опытные педагоги. В силу педагогических убеждений, и основываясь на опыт, они принципиально не согласны с внедряемой инновацией. Однако идти на открытое столкновение не готовы (есть риск попасть в число консерваторов, тормозящих развитие образования) и предпочитают реализовывать новую технологию в ситуации контроля — в привычной для себя ситуации предпочитают использовать проверенные способы работы. Определить, насколько в действительности возможно сочетание современных образовательных технологий, методик, программ с достаточно традиционным набором педагогических средств, может только научный консультант, имеющий большой педагогический опыт и высокую научную квалификацию в области педагогики.

### **Как в процессе внедрения нововведений снизить напряжённость в коллективе?**

Поскольку избежать конфликтных ситуаций невозможно, необходимо их предвидеть и этим процессом управлять. Управление инновационными конфликтами реализуется в рамках основных управленческих функций: планирование, мотивация, организация и контроль<sup>2</sup>. Рассмотрим их содержание в контексте рассматриваемой темы.

**1. Планирование.** До стадии принятия решения о внедрении изменений исследуется имеющийся опыт с точки зрения положительных и отрицательных эффектов. Обязательная характеристика программы внедрения инноваций — логическое обоснование необходимости их проведения. Главные вопросы при составлении такой программы:

- Насколько необходимы планируемые изменения школе?
- Каковы реальные возможности по их внедрению в образовательный процесс?

Например, в одной из школ рабочей окраины Екатеринбурга мы анализировали инновацион-

<sup>2</sup> Сняжкова М.Г. Инновации в образовании: направления, сопротивление, управление инновационными процессами// Управление качеством образования: проблемы непрерывного образования: Сб. науч. ст. В 2 ч. Ч. 2. / Под ред. А.А. Симоновой, Э.Э. Сыманок. Екатеринбург: Изд-во УрГПУ, 2006.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

ную программу по работе с одарёнными детьми. Выяснилось, что почти 40% учащихся школы — дети-мигранты, проживающие на Урале от трёх до четырёх лет. Педагоги школы имеют в основном вторую и первую квалификационные категории, средний возраст учителя — 52 года. В результате совместной работы с администрацией приняты решение сместить в стратегическом плане развития организации акценты в область социально-культурной адаптации детей-мигрантов.

Кроме того, прогнозируя источники сопротивления новшествам и наметив методы их преодоления, руководитель получает возможность воспользоваться выработанным арсеналом средств при возникновении ситуации.

**2. Мотивация.** 80% успеха работы по внедрению новшеств зависит от степени заинтересованности участников в результатах совместной деятельности. Если мотивы людей не согласуются с предстоящими изменениями, эффективность планируемых нововведений будет крайне низкой.

Для повышения уровня мотивации педагогов к новому виду деятельности используются различные формы обучения персонала: внешнее (курсы повышения квалификации; обучение в магистратуре; прохождение стажировки на базе образовательного учреждения, где уже применяется то или иное новшество; посещение семинаров по актуальным проблемам развития образования) и внутриорганизационное (работа по общей методической теме; проведение педагогических советов и серии семинаров по заявленной теме; организация системы открытых уроков и мастер-классов учителей, имеющих опыт инновационной деятельности).

Несмотря на то, что эти формы работы с педагогами давно известны, их комплексное значение в изменении мотивов трудовой деятельности нельзя недооценивать. К сожалению, многим руководителям образовательных учреждений,



**М.Г. Снякова, Э.Э. Сыманюк. Управление конфликтом, или Как эффективно внедрить инновации**

приступающим к внедрению инноваций, это приходится доказывать.

В практической работе мы часто встречаемся с распространённой ошибкой — сначала объявляем и начинаем инновационные изменения, а затем происходит обучение тому, что собственно и будет внедряться. В практике управления известно «золотое правило» — чем больше людям известно об объекте инноваций, тем ниже уровень их сопротивления внедряемым изменениям. Обучение персонала, направленное на освоение педагогической теории и уже имеющейся практики по внедрению планируемых инноваций следует начинать за год до начала реальных изменений. С этой целью создаются временные творческие группы — не следует стремиться включать в инновационную деятельность весь коллектив одновременно. Инновационный процесс протекает по следующей схеме: изучение (носит коллективный характер) — внедрение или апробация (ограниченное количество участников — один класс, один учитель) — распространение опыта (носит также коллективный характер). Чёткая и успешная работа творческой группы — хороший мотиватор в работе коллектива при распространении инновационных изменений в школе.

Важные условия успешности мотивации педагогов на новый вид деятельности — открытость проводимых изменений; использование материального и морального стимулирования для повышения самооценки. Поскольку работа, связанная с внедрением инноваций, не освобождает педагогов от выполнения текущих обязанностей — она оплачивается дополнительно, либо компенсируется другими способами. Государственная и муниципальная грантовая поддержка инновационной деятельности образовательных учреждений создаёт благоприятные условия для внедрения и распространения инноваций в образовании.

**3. Организация.** Большинство образовательных учреждений, успешно реализующих инновационные программы, приглашают научных руководителей — «агентов перемен» (специалистов со стороны, имеющих опыт подобной

работы и отвечающих за организационные изменения). Роль такого специалиста в успешности проводимых изменений трудно переоценить. Будучи внешним экспертом, он помогает в разрешении многих конфликтов. С его появлением в организации распределяются полномочия. Директор, как правило, отвечает за ресурсное обеспечение внедрения инноваций (финансы, материальная база, организационные ресурсы), задача научного руководителя — обоснование, организация и контроль качества процесса — непосредственная работа с участниками внедряемых изменений.

Нейтралитет научного руководителя для педагогов позволяет снизить уровень межличностных конфликтов в процессе внедрения изменений, а подобная расстановка сил ускорить процесс разрешения конфликтных ситуаций.

**4. Контроль** включает наблюдение за ходом разработки инновации и её последующим внедрением; координацию деятельности подразделений школы, включённых в инновацию; выявление недостатков и проблем в работе отдельных сотрудников.

Формы проявления и содержание инновационных конфликтов зависят от опыта и стажа их участников. Так, склонность к инновационным конфликтам меньше у молодых педагогов, у которых ещё не сформированы чёткие «стандарты» профессиональной деятельности. В связи с этим чрезмерное стремление директоров к формированию опытного педагогического коллектива неизбежно приводит к трудностям при введении образовательных инноваций и конфликтным ситуациям внутри коллектива.

Таким образом, от умения руководителя управлять инновационными конфликтами зависит как успешность развития образовательного учреждения, так и участников образовательной деятельности, а грамотное использование тактик и техник разрешения конфликтов получить максимальный эффект от внедряемых нововведений — повысить качество образования.