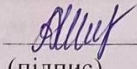


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ ТА ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Рішенням засідання кафедри
психології та здоров'я людини
Протокол № 9 від 30.03 2026 р.
завідувач кафедри

 **Антоніна ШЕВЧЕНКО**
(підпис)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:
**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ»**

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 Психологія
Освітньо-професійна програма «Психологія. Організаційна психологія»

Виконавець:

Соловійов Владислав Сергійович,
студент 5 курсу, групи 053-22-1Б(з)

Керівник:

Алексеева Олена Іванівна, кандидат
психологічних наук, старший викладач кафедри
психології та здоров'я людини Білоцерківського
національного аграрного університету

Біла Церква – 2026

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра психології та здоров'я людини

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія. Організаційна психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.пс.н., Шевченко А.М.

«__» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ОСВІТИ
Соловйову Владиславу Сергійовичу

1. Тема роботи: «Організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі».

керівник роботи: Алексеева Олена Іванівна, кандидат психологічних наук.

затверджені наказом БНАУ від «11» листопада 2025 року №239/3

2. Строк подання здобувачем освіти роботи «01» травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми конфліктології, організаційної психології, психології управління, психологічних особливостей міжособистісної взаємодії та управління конфліктами в освітньому середовищі; результати емпіричного дослідження, проведеного серед учасників освітнього процесу; дані психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення рівня конфліктності, стратегій поведінки у конфлікті, особливостей комунікації та психологічного клімату в освітньому середовищі.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти дослідження організаційно-психологічних стратегій управління конфліктами в освітньому середовищі, а саме: поняття конфлікту, його різновиди та чинники виникнення, конфлікти та їх дослідження у професійній діяльності педагога.

2. Здійснити емпіричне дослідження особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі та проаналізувати його результати.

3. Обґрунтувати управлінські аспекти розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників на основі використання тренінгових технологій.

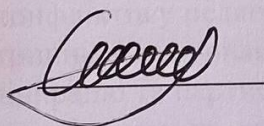
5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Алексеева О. І., кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри психології та здоров'я людини Білоцерківського національного аграрного університету	15.10.2025	15.01.2026
2	Алексеева О. І., кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри психології та здоров'я людини Білоцерківського національного аграрного університету	10.02.2026	22.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

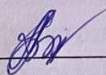
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	Вересень-жовтень	Виконано
3	Проведення емпіричного дослідження	Жовтень-листопад	Виконано
4	Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження	Жовтень- грудень	Виконано
5	Виконання розділу 1	Грудень-січень	Виконано
6	Виконання розділу 2	Лютий-березень	Виконано
7	Формулювання висновків	квітень	Виконано
8	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії перевірка на плагіат.	квітень	Виконано
9	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент



В. С. Соловійов

Керівник роботи



О. І. Алексеева

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 75 сторінок, 2 таблиці, 2 додатки, 45 літературних джерел.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі, а також визначити управлінські шляхи розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників на основі використання тренінгових технологій.

Об'єкт дослідження: конфлікти в освітньому середовищі як соціально-психологічне явище професійної взаємодії суб'єктів освітнього процесу.

Предмет дослідження: організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань дослідження було використано комплекс теоретичних, емпіричних та статистичних методів, що забезпечило системність, наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання в діяльності закладів освіти з метою підвищення ефективності управління конфліктами та формування безпечного й конструктивного освітнього середовища. Результати дослідження дозволяють діагностувати рівень конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, виявляти домінуючі стратегії психологічного захисту та стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, що є підґрунтям для цілеспрямованої управлінської та психолого-педагогічної роботи.

Отримані емпіричні дані можуть бути використані керівниками закладів освіти, практичними психологами та соціальними педагогами для розроблення й упровадження програм профілактики та конструктивного розв'язання конфліктів у педагогічних колективах, а також для вдосконалення системи внутрішнього управління й розвитку організаційної культури, орієнтованої на співпрацю та партнерську взаємодію.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їх прикладній цінності для вдосконалення управлінської та педагогічної практики, підвищення рівня конфліктологічної культури учасників освітнього процесу та забезпечення психологічної безпеки й ефективності функціонування сучасного освітнього середовища.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, освітнє середовище, міжособистісна взаємодія, конфліктна поведінка, стратегії поведінки у конфлікті, психологічний клімат, конфліктологічна компетентність, комунікативна компетентність, профілактика конфліктів, розв'язання конфліктів, професійна взаємодія, організаційно-психологічні стратегії.

ABSTRACT

Qualification work: 75 pages, 2 tables, 2 appendices, 45 literary sources.

Purpose of the study: to theoretically substantiate and empirically investigate organizational and psychological strategies for managing conflicts in the educational environment, as well as to determine management ways to develop conflict-related competence of pedagogical workers based on the use of training technologies.

Object of the study: conflicts in the educational environment as a socio-psychological phenomenon of professional interaction of subjects of the educational process.

Subject of the study: organizational and psychological strategies for managing conflicts in the educational environment.

To achieve the set goal and solve the research tasks, a complex of theoretical, empirical and statistical methods was used, which ensured the systematicity, scientific validity and reliability of the results obtained.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their direct use in the activities of educational institutions in order to increase the effectiveness of conflict management and the formation of a safe and constructive educational environment. The results of the study allow diagnosing the level of conflictological competence of pedagogical workers, identifying dominant strategies of psychological protection and styles of behavior in conflict situations, which is the basis for targeted managerial and psychological and pedagogical work.

The obtained empirical data can be used by heads of educational institutions, practical psychologists and social educators to develop and implement programs for prevention and constructive resolution of conflicts in pedagogical teams, as well as to improve the internal management system and the development of an organizational culture oriented towards cooperation and partnership.

The practical significance of the obtained results lies in their applied value for improving managerial and pedagogical practice, increasing the level of conflictological culture of participants in the educational process and ensuring psychological safety and the effectiveness of the functioning of the modern educational environment.

Keywords: conflict, conflict management, educational environment, interpersonal interaction, conflict behavior, conflict behavior strategies, psychological climate, conflict competence, communicative competence, conflict prevention, conflict resolution, professional interaction, organizational and psychological strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	13
1.1. Поняття конфлікту, його різновиди та чинники виникнення.....	13
1.2. Конфлікти та їх дослідження у професійній діяльності педагога...	21
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	40
2.1. Організація та методики дослідження особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі.....	40
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі.....	48
2.3. Управлінські аспекти розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників на основі використання тренінгових технологій	56
Висновки до розділу 2.....	58
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку системи освіти характеризується глибокими соціальними, економічними та культурними трансформаціями, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації, євроінтеграційними прагненнями України, а також зростанням соціальної напруженості в суспільстві. В умовах постійних змін освітні заклади перестають бути виключно простором передачі знань і набувають статусу складних соціальних організацій, у межах яких відбувається інтенсивна взаємодія різних суб'єктів освітнього процесу – педагогів, здобувачів освіти, керівників, батьків, фахівців психолого-педагогічного супроводу та інших зацікавлених сторін. Така багатосуб'єктність і різноманітність взаємодій неминуче породжує конфліктні ситуації різної природи, інтенсивності та тривалості [12].

Особливої гостроти проблема конфліктів в освітньому середовищі набуває в умовах реформування освіти, упровадження нових освітніх стандартів, інклюзивного навчання, дистанційних і змішаних форм освіти, а також зміни ціннісних орієнтацій молодого покоління. Конфлікти в освітніх організаціях дедалі частіше виходять за межі міжособистісних суперечностей і набувають організаційного, рольового, комунікативного та ціннісного характеру, відображаючи глибинні проблеми управління, професійної взаємодії та психологічного клімату в колективах.

Некеровані або неусвідомлені конфлікти негативно впливають на ефективність освітнього процесу, зумовлюють зниження мотивації до навчальної та професійної діяльності, підвищення рівня тривожності й емоційного виснаження педагогів, сприяють формуванню деструктивних моделей поведінки у здобувачів освіти та погіршенню соціально-психологічного клімату в закладах освіти. Водночас сучасні наукові підходи доводять, що за умови ефективного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяючи розвитку особистості, удосконаленню організаційних

процесів, формуванню культури діалогу та підвищенню якості управлінських рішень [24].

У цьому контексті особливого значення набуває організаційно-психологічний підхід до управління конфліктами в освітньому середовищі, який поєднує аналіз організаційних умов функціонування закладу освіти з урахуванням психологічних особливостей учасників взаємодії. Організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами передбачають системне використання управлінських, психологічних і педагогічних механізмів, спрямованих не лише на реагування на вже наявні конфліктні ситуації, а й на їх профілактику, прогнозування та конструктивне врегулювання.

Актуальність дослідження зумовлюється також недостатнім рівнем сформованості конфліктологічної компетентності педагогічних і управлінських кадрів, що проявляється у домінуванні унікальних або авторитарних стилів реагування, низькій готовності до медіації та партнерської взаємодії. У багатьох закладах освіти управління конфліктами має фрагментарний, ситуативний характер і не інтегроване в загальну систему управління організаційним розвитком та забезпечення психологічної безпеки освітнього середовища.

Особливої уваги потребує проблема підготовки керівників і педагогів до реалізації ефективних організаційно-психологічних стратегій управління конфліктами в умовах підвищених соціальних ризиків, кризових явищ, воєнного стану та післякризової відбудови освітньої системи України. У цих умовах конфліктологічна культура стає важливим ресурсом збереження психологічного благополуччя учасників освітнього процесу, стабільності освітніх організацій і сталого розвитку освіти загалом [11].

Таким чином, актуальність теми «Організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі» визначається об'єктивною потребою сучасної освітньої практики у науково обґрунтованих підходах до попередження та конструктивного розв'язання конфліктів,

необхідністю підвищення ефективності управління освітніми організаціями, розвитку конфліктологічної компетентності педагогів і керівників, а також забезпечення психологічної безпеки та якості освіти в умовах динамічних суспільних змін.

Об'єкт дослідження: конфлікти в освітньому середовищі як соціально-психологічне явище професійної взаємодії суб'єктів освітнього процесу.

Предмет дослідження: організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити організаційно-психологічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі, а також визначити управлінські шляхи розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників на основі використання тренінгових технологій.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти дослідження організаційно-психологічних стратегій управління конфліктами в освітньому середовищі, а саме: поняття конфлікту, його різновиди та чинники виникнення, конфлікти та їх дослідження у професійній діяльності педагога.

2. Здійснити емпіричне дослідження особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі та проаналізувати його результати.

3. Обґрунтувати управлінські аспекти розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників на основі використання тренінгових технологій.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань дослідження було використано комплекс теоретичних, емпіричних та статистичних **методів**, що забезпечило системність, наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

1. Теоретичні методи дослідження: аналіз, синтез і узагальнення психолого-педагогічної, науково-методичної та управлінської літератури з

проблеми конфліктів і управління ними в освітньому середовищі; порівняльний аналіз наукових підходів до вивчення конфліктів у професійній діяльності педагога; системний підхід – для розгляду конфлікту в освітньому середовищі як багаторівневого соціально-психологічного явища та обґрунтування управлінських механізмів його врегулювання.

2. Емпіричні методи дослідження: опитування педагогічних працівників з використанням опитувальника «Конфліктологічна компетентність вчителя» (метод незакінчених речень); методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні (В. Бойко) для визначення провідних стратегій психологічного захисту педагогів у міжособистісній взаємодії; методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Гришиної) з метою діагностики домінуючих стилів конфліктної поведінки педагогічних працівників; якісний контент-аналіз відповідей респондентів для інтерпретації смислових категорій, установок і тенденцій у ставленні педагогів до конфліктів.

3. Методи математичної та статистичної обробки даних: кількісний аналіз результатів психодіагностичних методик; кореляційний аналіз з використанням коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона – для виявлення взаємозв'язків між рівнем конфліктологічної компетентності, стратегіями психологічного захисту та стилями поведінки в конфлікті; графічні методи подання результатів (рисунок, таблиці) для наочного відображення отриманих емпіричних даних.

Теоретичне значення дослідження полягає в поглибленні та систематизації наукових уявлень про конфлікти в освітньому середовищі як складне соціально-психологічне та організаційне явище. У роботі уточнено сутність поняття конфлікту, його різновиди та чинники виникнення з урахуванням специфіки професійної діяльності педагогічних працівників, що сприяє розширенню теоретичного підґрунтя психології освіти та організаційної психології.

Дослідження розширює наукові уявлення про організаційно-психо-

логічні стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі, зокрема шляхом інтеграції індивідуально-психологічних, соціально-психологічних та управлінських підходів до аналізу конфліктної взаємодії.

Теоретично значущим є виокремлення конфліктологічної компетентності педагогічних працівників як інтегративної професійної якості, що поєднує когнітивний, емоційно-регулятивний і поведінковий компоненти та виступає важливим чинником ефективного управління конфліктами в освітніх організаціях. Отримані результати доповнюють наукові підходи до розуміння ролі психологічної компетентності в професійній діяльності педагога.

Таким чином, результати дослідження мають значний теоретичний потенціал, оскільки сприяють уточненню та розвитку наукових концепцій управління конфліктами в освітньому середовищі, розширюють міждисциплінарний науковий дискурс і створюють підґрунтя для подальших досліджень проблеми конфліктологічної компетентності та організаційно-психологічних стратегій її розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання в діяльності закладів освіти з метою підвищення ефективності управління конфліктами та формування безпечного й конструктивного освітнього середовища. Результати дослідження дозволяють діагностувати рівень конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, виявляти домінуючі стратегії психологічного захисту та стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, що є підґрунтям для цілеспрямованої управлінської та психолого-педагогічної роботи. Отримані емпіричні дані можуть бути використані керівниками закладів освіти, практичними психологами та соціальними педагогами для розроблення й упровадження програм профілактики та конструктивного розв'язання конфліктів у педагогічних колективах, а також для вдосконалення системи внутрішнього управління й розвитку організаційної культури, орієнтованої на співпрацю та партнерську взаємодію.

Матеріали дослідження є корисними для проєктування та реалізації тренінгових програм, спрямованих на розвиток конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, зокрема навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції, асертивної поведінки, медіації та свідомого вибору конструктивних стратегій поведінки в конфлікті. Запропоновані підходи можуть бути інтегровані в систему підвищення кваліфікації педагогів, внутрішньошкільної методичної роботи та післядипломної освіти.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їх прикладній цінності для вдосконалення управлінської та педагогічної практики, підвищення рівня конфліктологічної культури учасників освітнього процесу та забезпечення психологічної безпеки й ефективності функціонування сучасного освітнього середовища.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було представлено під час участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву» (18 березня 2026 року) на якій опубліковано наукові тези: Гармазонова К.М., Соловйов В.С., Дорошенко І.В. Організаційна культура як чинник суб'єктивного благополуччя та ефективного управління конфліктами в освітньому середовищі. Актуальні питання законодавства, *Ad linguas et culturas per cognitionem* (до мов і культур через пізнання) та «Психологія організаційного розвитку та управління персоналом»: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. 18 березня 2026 року. Білоцерківський НАУ. С. 177-180.

Експериментальна база дослідження. Білоцерківська гімназія слов'янських мов – початкова школа № 1 Білоцерківської міської ради Київської області.

Структура та обсяг роботи. Робота має чітко вибудовану структуру та включає вступ, два розділи, загальні висновки, список використаної літератури і додатки. З метою кращого представлення та наочного відображення результатів дослідження в основному тексті використано 2 таблиці, що сприяє зручнішому сприйняттю матеріалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Поняття конфлікту, його різновиди та чинники виникнення

Сучасне суспільство характеризується багаторівневою та складною системою міжособистісних і соціальних взаємин, основу яких становлять потреби, інтереси та ціннісні орієнтації людей. У ситуаціях, коли на шляху реалізації цих потреб і очікувань виникають певні обмеження або перешкоди, з'являються суперечності, що зумовлюють психологічну та соціальну напруженість, відкрити протидію та різноманітні форми конфліктної взаємодії [15].

Конфлікт є універсальним соціально-психологічним явищем і виступає однією з рушійних сил розвитку суспільства та особистості. Водночас він має складну й неоднозначну природу, оскільки може виконувати як деструктивні, так і конструктивні функції. Саме через конфлікти часто відбуваються важливі зміни, що визначають подальший розвиток міжособистісних відносин, соціальних груп та суспільства загалом.

У науковій літературі представлено велику кількість класифікацій конфліктів, які базуються на різних критеріях. Найбільш поширеними серед них є: вплив конфліктної ситуації на діяльність групи або організації, зміст протиріч, а також особливості перебігу та прояву конфлікту. В основі будь-якого конфлікту лежить сукупність характеристик, що дозволяють найбільш повно розкрити його сутність.

До таких критеріїв належать, зокрема:

- усвідомлення та визнання сторонами наявності конфліктної ситуації й оцінка дій опонента як ворожих;
- визначення стратегії поведінки у конфлікті, яка може варіюватися від прагнення до компромісу до загострення протистояння;

– наявність взаємозв'язку між учасниками конфлікту, коли активні дії однієї сторони викликають відповідну реакцію іншої, формуючи процес взаємодії [42].

Конфлікт не виникає спонтанно чи безпідставно – його появу завжди зумовлюють певні причини. Умовно їх можна об'єднати у три основні групи.

До першої групи належать об'єктивні причини, що пов'язані зі зіткненням інтересів, розбіжностями у цілях і завданнях, різними способами досягнення бажаного результату, а також недоліками у комунікації. Кількість і різноманіття таких причин є надзвичайно великими, що унеможливило створення універсальної класифікації об'єктивних чинників конфлікту.

Другу групу становлять соціально-психологічні причини, які зумовлюються несприятливим психологічним кліматом у колективі, труднощами адаптації особистості до групи, наявністю подвійних стандартів у взаєминах, а також порушенням соціальних очікувань.

Третю групу складають особистісні чинники, пов'язані з індивідуальними особливостями психічних процесів та рисами характеру людини. У психологічній науці навіть виокремлюється поняття «конфліктної особистості», до якої можуть належати індивіди з вираженим прагненням до домінування, підвищеною принциповістю, емоційною нестійкістю, схильністю до депресивних станів тощо [21].

У наукових джерелах представлено різні підходи до опису етапів розвитку конфлікту. Дослідники виокремлюють різну кількість стадій – від чотирьох до десяти, однак у узагальненому вигляді процес перебігу конфлікту зазвичай поділяють на чотири основні стадії та додаткову п'яту, що відображає наслідки конфліктної взаємодії. До основних стадій належать: латентна стадія, стадія усвідомлення (сприйняття), стадія емоційного переживання та стадія осмислення ситуації й пошуку шляхів її розв'язання. Заключним етапом є стадія наслідків, яка характеризує зміни та результати, що виникають після завершення конфлікту [16].

Латентна стадія є початковим етапом розвитку конфлікту, на якому

його учасники ще не усвідомлюють наявності або наближення конфліктної ситуації. На цьому етапі конфлікт фактично ще не проявляється, проте вже існують передумови для його виникнення. Залежно від емоційного стану та чутливості учасників взаємодії латентна стадія може швидко трансформуватися у відкриту конфліктну ситуацію.

Для ілюстрації латентної стадії можна навести приклад виробничої діяльності: у разі виконання індивідуального замовлення для клієнта (наприклад, виготовлення в'язаних шкарпеток на замовлення) помилкове використання іншого кольору, ніж було зазначено, створює потенційну передумову конфлікту. Водночас на цьому етапі ані виконавець, ані клієнт ще не усвідомлюють можливого загострення ситуації [24].

У цілому розвиток конфлікту відбувається поступово, причому його фази накладаються одна на одну. Після латентної стадії настає стадія усвідомлення, на якій одна або обидві сторони починають розуміти наявність проблемної ситуації. Саме на цьому етапі учасники конфлікту усвідомлюють причини незадоволення, інтерпретують дії опонента та формують первинні уявлення про характер протиріч. Важливим завданням цієї стадії є з'ясування обставин, що призвели до виникнення напруженості, а також причин негативних емоційних реакцій інших учасників взаємодії.

У ситуації з власником малого бізнесу, який виготовляє в'язані шкарпетки на індивідуальне замовлення, усвідомлення помилки може відбутися під час повторної перевірки параметрів замовлення клієнта. Якщо ж готовий виріб уже було відправлено поштою, підприємець розуміє, що клієнт виявить невідповідність після відкриття посилки та встановлення факту неправильного вибору кольорів. У такій ситуації надзвичайно важливо своєчасно обговорити проблему з клієнтом, аби обидві сторони усвідомлювали її наявність і мали змогу спільно працювати над її вирішенням.

Стадія відчуття конфлікту характеризується посиленням емоційної напруги, зокрема появою тривоги, хвилювання та стресу в учасників

конфліктної взаємодії. Власник малого бізнесу може переживати щодо можливої реакції клієнта після виявлення помилки, тоді як клієнт, у свою чергу, відчуває емоційний дискомфорт через отримання замовлення, яке не відповідає його очікуванням.

На стадії розуміння конфлікту та пошуку шляхів його розв'язання виникає необхідність відкритого й конструктивного обговорення проблеми, оскільки всі сторони вже усвідомлюють її існування. Важливо вести комунікацію максимально чітко, відверто та стримано, контролюючи емоційні реакції. Ключовим елементом цього етапу є готовність уважно вислухати позицію іншої сторони та врахувати її інтереси [40].

Так, власник бізнесу може безпосередньо зв'язатися з клієнтом телефоном і повідомити про допущену помилку. Телефонна розмова в цьому випадку є більш персоналізованою формою комунікації порівняно з електронним листуванням. В окремих ситуаціях конфлікт може обговорюватися й під час особистої зустрічі. У процесі спілкування підприємець має змогу пояснити обставини помилки та запропонувати варіанти її компенсації, зокрема повне повернення коштів або повторне виготовлення й надсилання виробу з правильними параметрами.

Після проходження основних стадій конфлікту настає стадія наслідків, яка відображає результати конфліктної ситуації та її вплив на подальшу взаємодію сторін. Власник бізнесу може зробити відповідні висновки та запровадити більш ретельний контроль за виконанням індивідуальних замовлень з метою запобігання подібним помилкам у майбутньому. Клієнт, своєю чергою, може залишитися задоволеним способом вирішення конфлікту та сприймати пережиту ситуацію як позитивний досвід взаємодії з підприємцем [30].

У сучасній науковій літературі представлено значну кількість класифікацій конфліктів, що ґрунтуються на різних критеріях і підходах до їх аналізу. Однією з поширених є класифікація конфліктів за рівнем суб'єктів конфліктної взаємодії, яка відображає масштаб і характер протистояння між

сторонами.

Серед найбільш розгорнутих типологій конфліктів особливе місце посідає класифікація, запропонована Р. Дарендорф, який розглядав конфлікт як невід'ємний елемент соціальної структури. Згідно з його підходом, конфлікти можуть виникати на різних соціальних рівнях: від міжіндивідуальних і міжгрупових протистоянь до конфліктів між групами інтересів, соціальними спільнотами, об'єднаними спільністю становища, етнонаціональними групами, асоціаціями та інституціями. Окрему категорію становлять конфлікти між державними утвореннями, а також протиріччя між культурами або типами культур [11].

Інший підхід до класифікації соціальних конфліктів пропонує В. Боднар, який систематизує їх за різними підставами. Зокрема, за сферами суспільного життя автор виокремлює економічні, політичні, трудові конфлікти, конфлікти у сфері соціального забезпечення, освіти та інші [6].

Залежно від залученості окремого суб'єкта, конфлікти поділяють на внутрішні (особистісні) та зовнішні, до яких належать міжособистісні конфлікти, конфлікти між особистістю і групою, а також міжгрупові протистояння. У психологічній науці також прийнято розрізняти мотиваційні, когнітивні, рольові та інші види конфліктів.

У межах класичної класифікації конфлікти систематизують за низкою критеріїв, зокрема:

- за джерелами виникнення (конфлікти інтересів, цінностей, ідентифікації);
- за соціальними наслідками (успішні та неуспішні, конструктивні й деструктивні);
- за масштабністю (локальні, регіональні, міждержавні, глобальні; мікро, макро- та мегаконфлікти);
- за формами боротьби (мирні та немирні);
- за умовами походження (ендогенні та екзогенні);
- за характером суб'єктів конфлікту (справжні, випадкові, хибні, латентні);
- за тактикою, яку використовують сторони (битва, гра, дебати) [43].

Як видно з наведених класифікацій, природа конфлікту є багатовимірною та складною. Одні конфлікти зумовлюються внутрішніми суперечностями особистості, інші виникають у процесі взаємодії двох або більше людей чи соціальних груп. Водночас поведінка індивідів у конфліктних ситуаціях істотно різниться: одні схильні до поступливості та відмови від власних позицій, тоді як інші обирають активну або навіть агресивну стратегію відстоювання власних інтересів [17].

У наукових дослідженнях представлено декілька підходів до розуміння ролі конфлікту в організації. Прихильники одного з них вважають, що конфліктних ситуацій слід уникати, оскільки їх наявність свідчить про порушення нормального функціонування групи або організації загалом. Такий підхід отримав назву традиційного. Згідно з ним, конфлікт розглядається як небажане явище, що негативно впливає на ефективність спільної діяльності.

Натомість інша група дослідників дотримується думки, що конфлікт може виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію. Відповідно до інтеракціоністського підходу, конфлікт є важливим чинником розвитку організації, здатним стимулювати інновації, активність і підвищення ефективності групової взаємодії. У цьому контексті конфлікт розглядається як необхідна умова життєдіяльності організації.

Сучасні наукові підходи переосмислюють обидві позиції, наголошуючи на тому, що доцільно не стільки заохочувати так звані «позитивні» конфлікти або уникати «негативних», скільки зосереджувати увагу на ефективному управлінні конфліктними ситуаціями. Отже, ключовим завданням стає розвиток умінь конструктивного розв'язання конфліктів, що виникають у процесі організаційної взаємодії [19].

Залежно від різних критеріїв, конфлікти в організації можуть класифікуватися:

- за обсягом – внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою, міжгрупові;

- за тривалістю – короткочасні та довготривалі;
- за джерелом виникнення – об’єктивно та суб’єктивно зумовлені;
- за ступенем прояву – приховані та відкриті [22].

Традиційний підхід до аналізу організаційних конфліктів є історично першим і сформувався наприкінці 1930-х – на початку 1940-х років. Він ґрунтується на лінійному та спрощеному баченні конфлікту, відповідно до якого будь-яке протистояння в межах організації вважається негативним, небезпечним і таким, що шкодить її стабільності та ефективності.

У межах традиційної концепції конфлікт трактувався виключно в негативному ключі та асоціювався з такими поняттями, як насильство, деструкція та ірраціональність, що підкреслювало його небажаність і необхідність повного усунення з організаційного життя [11].

Конфлікт в організації може мати дисфункціональні наслідки, якщо він виникає внаслідок неефективної комунікації, відсутності прозорості та довіри між членами колективу, а також через неспроможність керівництва своєчасно реагувати на потреби, очікування й професійні прагнення працівників. Погляд, згідно з яким усі конфлікти є виключно негативним явищем, пропонує спрощене трактування конфліктної поведінки. Водночас більш продуктивним підходом є аналіз причин виникнення конфлікту з подальшим усуненням виявлених недоліків з метою підвищення ефективності діяльності групи та організації загалом.

З часом традиційне уявлення про конфлікт як суто негативне явище втратило свою домінуючу позицію, оскільки науковці дійшли висновку, що в реальних організаційних умовах конфліктів не завжди можливо уникнути. Подальші дослідження у сфері організаційної поведінки сприяли формуванню нового бачення конфлікту як невід’ємного, а за певних умов — навіть позитивного аспекту групової взаємодії.

Ці ідеї отримали подальший розвиток у межах інтеракціоністського підходу, який розширює концепцію людських відносин, де конфлікт визнається природною складовою організаційного життя. Інтеракціоністи

стверджують, що підтримання постійного, але помірного рівня конфлікту є не лише допустимим, а й корисним для функціонування групи. Відсутність будь-яких конфліктів, на їхню думку, може призвести до застійних явищ, зниження гнучкості, втрати здатності до адаптації та реагування на зміни зовнішнього середовища.

Мінімальний рівень конфлікту сприяє підтриманню творчої активності, розвитку самокритичності, формуванню здорової конкуренції та зростанню самооцінки членів групи. У сукупності ці чинники позитивно впливають на продуктивність спільної діяльності, сприяють пошуку нестандартних рішень і підвищують якість управлінських та організаційних результатів [23].

Водночас навіть інтеракціоністський підхід не розглядає всі форми конфлікту як однозначно корисні. Підкреслюється, що позитивний вплив на розвиток групи мають лише функціональні та конструктивні конфлікти, тоді як дисфункціональні й деструктивні форми конфліктної взаємодії потребують запобігання або своєчасного нейтралізування.

Таким чином, інтеракціоністська концепція трактує конфлікт не лише як стимулювальний чинник, а як необхідну умову ефективної діяльності групи. На відміну від підходу людських відносин, який визнає конфлікт допустимим, інтеракціоністський погляд заохочує його в помірних межах, оскільки надмірно гармонійні, спокійні та неконфліктні колективи схильні до втрати ініціативності, апатії та зниження інноваційного потенціалу.

Основний внесок інтеракціоністського підходу полягає в орієнтації керівників на підтримання такого рівня конфліктності, який дозволяє зберігати життєздатність групи, стимулює саморефлексію, розвиток і творчий пошук [8].

Сучасне розуміння організаційного конфлікту ґрунтується на визнанні його неминучості та потенційної корисності незалежно від структури та способів функціонування організації. Водночас підкреслюється, що конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Деякі конфлікти справді

завдають шкоди окремим працівникам і перешкоджають досягненню організаційних цілей, проте інші виконують функціональну роль, сприяючи підвищенню ефективності, пошуку нових рішень, упровадженню інновацій і реалізації організаційних змін.

Отже, конфлікт у сучасній організації розглядається як інструмент розвитку, удосконалення управління та адаптації до змін, за умови його усвідомленого та професійного управління.

1.2. Конфлікти та їх дослідження у професійній діяльності педагога

Педагогічний процес є відкритою, багатовимірною та динамічною системою, що функціонує на основі постійної взаємодії значної кількості суб'єктів освітнього середовища. Ці суб'єкти відрізняються за віком, життєвим досвідом, ціннісними орієнтаціями, переконаннями та стилями спілкування, що об'єктивно зумовлює неминучість виникнення конфліктних ситуацій у ході освітньої діяльності. У педагогічному середовищі конфлікти можуть набувати значного деструктивного потенціалу, негативно впливаючи як на міжособистісні взаємини, так і на ефективність освітнього процесу. Водночас, якщо уникнення конфліктів є неможливим, актуалізується потреба в їх усвідомленому управлінні, конструктивному використанні та перетворенні на ресурс розвитку освітньої системи й професійного зростання педагога [20; 29].

Проблематика конфлікту та способів його подолання отримала ґрунтовне теоретичне й практичне осмислення у працях зарубіжних психологів і соціальних мислителів, зокрема Д. Карнегі, Х. Корнеліус, К. Левін, А. Маслоу, Я. Морено, К. Роджерс, Д. Скотт, Р. Фішер, З. Фрейд, К. Хорні та інших.

Вагомий внесок у дослідження конфліктів у педагогічному та соціально-психологічному контексті зробили також вітчизняні науковці, серед яких

А. Анцупов, П. Блонський, Л. Божович, Л. Виготський, Н. Гришкіна, Т. Драгунова, Л. Петровська, Б. Хасан, А. Шипілов та інші.

Розвиток педагогічної конфліктології значною мірою відбувався під впливом сучасних західних соціологічних і соціально-психологічних концепцій конфлікту, зокрема теорій Р. Дарендорф, М. Дойч, Г. Зиммель, Л. Козер та інших дослідників. Їхні наукові підходи дозволили розглядати конфлікт не лише як деструктивне явище, а як закономірний елемент соціальної взаємодії, що за умови ефективного управління може виконувати конструктивну та розвивальну функцію в діяльності педагога.

У вітчизняній педагогічній науці накопичено значний теоретичний і практичний доробок, присвячений аналізу сутності педагогічних конфліктів та пошуку ефективних шляхів їх розв'язання. Ця проблематика ґрунтовно представлена у працях С. Баникіна, В. Басов, О. Белкін, В. Журавльов, М. Рибакіна, Д. Фельдштейн та інших дослідників.

Наукові розвідки в цій галузі зосереджені на визначенні специфіки педагогічного конфлікту, розробленні його типології, з'ясуванні причин виникнення, а також на питаннях управління конфліктними ситуаціями в освітньому середовищі. Особлива увага приділяється стратегіям і методам конструктивного розв'язання педагогічних конфліктів, зокрема психологічним аспектам взаємодії між учителями та учнями [19; 23; 30].

Важливим завданням професійної підготовки майбутнього педагога є формування його готовності до ефективного вирішення педагогічних конфліктів. Профілактика, попередження та конструктивне подолання конфліктів розглядаються як ключові форми роботи з конфліктними ситуаціями, які мають стати складовою професійного інструментарію випускника педагогічного закладу вищої освіти. Проблема готовності молодих фахівців до педагогічної діяльності, у тому числі в аспекті подолання конфліктів, знайшла відображення в дослідженнях С. Єлканов, О. Абдуліна, М. Д'яченко, Л. Кандибович, Н. Кузьміна, Л. Мітіна та інших учених [1; 28; 24].

Актуальність дослідження педагогічних проблем, пов'язаних із подо-

ланням конфліктності освітньої взаємодії, зумовлена сучасними потребами школи, процесами її демократизації та гуманізації. Проблематику конфліктів, зокрема педагогічних, у різні роки аналізували В. Андрєєв, Г. Балл, О. Донченко, А. Дмитрієв, І. Зимня, Т. Титаренко та інші науковці.

Педагогічний конфлікт сам по собі є нормальним соціальним явищем і природною складовою функціонування такого динамічного соціального середовища, яким є сучасна школа. Сучасна конфліктологічна парадигма орієнтує на усвідомлення неминучості конфліктів у різних сферах людської діяльності, зокрема й у педагогічній [34]. Водночас недостатній рівень конфліктологічної підготовки педагогів і керівників закладів освіти, а також відсутність практичних навичок управління шкільними конфліктами, пошуку ефективних способів їх попередження та подолання, як правило, негативно позначаються на організації та якості освітнього процесу.

Педагогічна конфліктологія формує систему базових понять і категорій, які забезпечують науковий аналіз та ефективне розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають у процесі освітньої діяльності. Одним із ключових понять у межах цього напрямку є поняття «суб'єкти конфлікту», під яким розуміють окремих осіб або соціальні групи освітнього середовища, що безпосередньо беруть участь у конфлікті та залучені до всіх етапів його розвитку. У загальній конфліктології для позначення учасників конфліктної взаємодії використовуються також терміни «опоненти», «супротивники», «сторони конфлікту», «суб'єкти», які вживаються як рівнозначні [3; 6; 17; 35].

У психологічному словнику-довіднику М. Д'яченко та Л. Кандибович зазначають, що латинське *conflictus* означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів або гостру суперечність. Конфлікт визначається як форма протиріч між суб'єктами взаємодії, причому у випадку внутрішньоособистісного конфлікту людина перебуває у стані протиріччя із самою собою. Прояви конфлікту є різноманітними та динамічними, а перехід між його стадіями часто відбувається досить швидко. За відсутності навичок

конструктивного врегулювання конфлікт може стрімко досягати пікової фази, набуваючи жорстких і деструктивних форм, що супроводжуються емоційним напруженням, афективними реакціями та частковою або повною втратою контролю над поведінкою учасників [5; 8; 12; 16; 36].

На думку М. Рибаківа, у педагогічній діяльності конфліктні ситуації нерідко проявляються як прагнення вчителя відстояти власну позицію або професійний авторитет і водночас як протест учня проти, на його думку, несправедливого покарання, необ'єктивної оцінки результатів навчальної діяльності чи некоректної оцінки вчинку [17].

Обґрунтованим є також виокремлення Г. Козирев особливого типу педагогічного конфлікту, який умовно визначається як організаційний або структурний. Основним джерелом таких конфліктів виступають недоліки в організації освітнього процесу, зокрема відсутність наступності у змісті та формах навчання. Це зумовлює труднощі адаптації здобувачів освіти під час переходу між рівнями навчання, підвищену тривожність щодо подальших освітніх перспектив, а також недостатню готовність до вимог наступного освітнього етапу. Саме організаційні прорахунки в освітньому процесі є одним із провідних чинників виникнення конфліктів у сфері освіти [8].

До основних ознак конфлікту належать: наявність ситуації, яка сприймається його учасниками як конфліктна; неподільність об'єкта конфлікту, тобто неможливість його справедливого розподілу між сторонами взаємодії; а також наявність мотивації учасників до продовження конфліктного протистояння [16].

У педагогічній діяльності виокремлюють різні типи конфліктів, серед яких особливу увагу приділяють конфліктам, пов'язаним безпосередньо з навчальною діяльністю. Такий підхід відображає тенденцію розглядати педагогічні конфлікти крізь призму організації дидактичної взаємодії між учителем і учнями.

Згідно з позицією В. Журавльов, конфлікти у сфері дидактичної взаємодії насамперед зумовлюються помилками педагогів у методиці оцінювання

навчальних досягнень учнів, зокрема суб'єктивністю або маніпулятивним використанням оцінок. Джерелами незадоволення учнів можуть бути й інші методичні недоліки вчительської діяльності: неясне або перевантажене пояснення навчального матеріалу, відсутність логічної послідовності у викладі, складна та малозрозуміла мова, ігнорування повторення й узагальнення, формалізований стиль подачі матеріалу, а також невміння пов'язати навчальний зміст із реальним життям і зацікавити учнів предметом. Це свідчить про певну небезпеку надмірного зближення педагогічної конфліктології з дидактикою та методикою викладання, водночас підтверджує тісний взаємозв'язок конфліктологічної компетентності з загальною професійною компетентністю педагога [6].

На наш погляд, виникнення конфліктів між учителем і учнями частіше є індикатором професійних труднощів педагога, ніж наслідком поведінки учня. Слід урахувати, що вчителі, як правило, гостро реагують на оцінювання власних особистісних якостей і професійних дій. Звикнувши виступати в ролі оцінювача, педагогові складно прийняти думку про те, що несприятливий розвиток педагогічної ситуації може бути зумовлений його власними особистісно-професійними обмеженнями або недоліками. Крім того, для багатьох учителів характерний підвищений рівень особистісної тривожності, що зумовлює схильність до драматизації подій або використання психологічних захисних механізмів у складних ситуаціях.

На думку С. Баникіна, одним із найперспективніших напрямів розвитку педагогічної конфліктології є дослідження динаміки педагогічних конфліктів. Якщо знання причин виникнення конфлікту створює передумови для його профілактики, то розуміння закономірностей перебігу конфлікту та його наслідків відкриває можливості для ефективного й конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у педагогічній практиці. Сучасний рівень розвитку педагогічної конфліктології дає підстави окремим фахівцям стверджувати, що в цій науково-прикладній галузі вже зроблено перші суттєві кроки становлення та систематизації знань [17].

На думку М. Рибаківа, найбільш результативною взаємодією між педагогом і учнями є за умов орієнтації обох сторін на співпрацю в процесі спільної діяльності. Водночас педагогічна практика свідчить, що навіть наявність спільної мети не гарантує відсутності труднощів і суперечностей у її плануванні, організації та реалізації. Саме ці протиріччя між учасниками освітньої взаємодії часто знаходять свій прояв у формі міжособистісного конфлікту. Такий конфлікт постає як ситуація взаємодії суб'єктів, які прагнуть досягти взаємовиключних або одночасно недосяжних цілей, або намагаються реалізувати несумісні цінності, норми й очікування у процесі спілкування та спільної діяльності [19].

Аналізуючи перебіг педагогічного конфлікту, В. Журавльов виокремлює три основні фази його розвитку в педагогічній ситуації. Перша фаза характеризується гострим початком конфлікту, що супроводжується явним порушенням соціально значущих норм і цінностей одним із учасників взаємодії. Друга фаза пов'язана з відповідною реакцією іншої сторони конфлікту, причому саме форма й зміст цієї реакції значною мірою визначають подальший перебіг і результат конфліктної ситуації. Третя фаза полягає у відносно швидкій і радикальній трансформації попередньо сформованих норм і цінностей, що може призвести як до покращення, так і до погіршення міжособистісних відносин між учасниками педагогічної взаємодії [6].

Згідно з позицією О. Грейліх, конкретні педагогічні ситуації, зокрема напружені та конфліктні, виникають як у досвідчених, так і в молодих педагогів. У цьому контексті особливо важливим є вміння вчителя конструктивно вийти з конфліктної ситуації, зберігши професійну гідність і відчуття творчої задоволеності власною діяльністю [37].

Способи врегулювання конфлікту, особливо на ранніх етапах його розвитку, є достатньо відомими та доступними. До них належать такі засоби, як доброзичливе ставлення, використання гумору та жарту. У складніших ситуаціях педагоги вдаються до компромісу шляхом взаємних поступок,

залучення третьої, нейтральної сторони (так званого третейського посередництва), або ж до саморефлексії та аналізу власних дій і переживань. Лише у виняткових випадках застосовуються методи примусу чи тимчасового дистанціювання сторін конфлікту [3; 4; 9; 15; 20; 38].

Педагог не може свідомо ініціювати або загострювати конфліктну ситуацію, не володіючи технологіями її конструктивного врегулювання. Конфлікт, як правило, виникає або доводиться до такого рівня розвитку, на якому формується спільна потреба сторін у його розв'язанні. Більшість конфліктних ситуацій за участю педагога та учня зумовлені розбіжностями, а інколи й прямою протилежністю їхніх позицій щодо навчальної діяльності та дотримання шкільних норм і правил поведінки. Серед основних причин гострих міжособистісних зіткнень найчастіше виокремлюють недисциплінованість або формальне ставлення учня до навчання, а також надмірну авторитарність і нетерплячість учителя.

У згуртованому учнівському колективі, як правило, існує спільна, підтримувана всіма учасниками мета, а в процесі спільної діяльності формуються узгоджені цінності та норми. За таких умов переважають так звані ділові конфлікти між учителем і учнями, що виникають унаслідок об'єктивних, предметних суперечностей спільної діяльності [16; 22; 39]. Подібні конфлікти мають переважно конструктивний характер, оскільки спрямовані на пошук ефективних способів досягнення загальногрупової мети. Водночас навіть такі конфлікти можуть супроводжуватися емоційною напруженістю та виразним особистісним ставленням до предмета розбіжностей. Проте зацікавленість сторін у спільному успіху стримує їх від переходу до особистісного протистояння, взаємних звинувачень чи самоствердження за рахунок приниження іншого [7].

Важливу допомогу педагогу у врегулюванні конфліктних ситуацій може надати прогнозування можливих реакцій і дій учнів. На значущості такого підходу наголошували багато педагогів-дослідників, зокрема Б. Гершунський, В. Загвязінський, М. Поташник, М. Рибаківа та інші.

Так, М. Поташник рекомендує в конфліктній ситуації або вимушено пристосовуватися до наявних умов, або свідомо й цілеспрямовано впливати на них, формуючи нову, конструктивну педагогічну ситуацію [12].

У свою чергу, М. Рибаківа пропонує враховувати реакції учнів у конфліктних ситуаціях за такими напрямками:

- особистісна позиція вчителя в конкретній ситуації та реальні цілі його взаємодії з учнем;
- отримання нової інформації про учнів, які опинилися в конфліктній ситуації;
- можливі варіанти запобігання, нейтралізації або розв'язання конфлікту, а також корекції поведінки учнів;
- детальний опис конфліктної ситуації (учасники, причини, місце виникнення, характер діяльності сторін тощо);
- урахування вікових та індивідуально-психологічних особливостей учасників конфлікту;
- аналіз ситуації з позицій як учня, так і вчителя;
- вибір адекватних засобів і прийомів педагогічного впливу та визначення конкретних суб'єктів реалізації поставлених цілей як у поточній перспективі, так і в майбутньому [40].

Об'єктивні причини виникнення педагогічних конфліктів є багатограними й охоплюють низку взаємопов'язаних чинників. У наукових дослідженнях їх зазвичай поділяють на власне об'єктивні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні.

До власне об'єктивних причин педагогічних конфліктів належать:

- складне фінансово-економічне становище працівників освітньої сфери;
- недостатнє та невідповідне сучасним технологічним вимогам матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу;
- змістова й методична недосконалість організації освітньої діяльності;
- непослідовність у реалізації принципів державної освітньої політики;
- стереотипне сприйняття освіти як інституту примусу;

- слабка нормативно-правова регламентація процедур розв’язання суперечностей у сфері освіти;

- прояви правового нігілізму серед педагогів, повсякденне нехтування правами дитини, правова необізнаність або недостатньо сформована правосвідомість суб’єктів освітнього процесу [18].

Організаційно-управлінські причини педагогічних конфліктів пов’язані з недоліками функціонування освітніх установ і системи управління освітою, зокрема:

- невідповідність організаційної структури закладу освіти його завданням і цілям;

- нераціональність функціональних зв’язків між освітнім закладом, зовнішнім середовищем та його структурними підрозділами;

- відсутність єдиних вимог до учнів, порушення принципу наступності в організації та змісті освітнього процесу;

- недотримання психолого-педагогічних вимог до організації освітньої діяльності;

- нерівність рольових можливостей учасників освітнього процесу;

- недостатній розвиток неформальних педагогічних взаємин у соціумі;

- нечіткий або дисбалансований розподіл прав і обов’язків між учасниками освітньої взаємодії;

- низький рівень педагогічної спрямованості працівників освіти, а в окремих випадках – професійно-педагогічна непридатність;

- ситуативні управлінські та педагогічні помилки;

- невиконання педагогами вимог і завдань, визначених адміністрацією або органами управління освітою [18].

До соціально-психологічних причин педагогічних конфліктів відносять:

- низький рівень задоволеності педагогів суспільним визнанням їхньої професійної діяльності;

- стереотипні моделі конфліктного розв’язання суперечностей у

сфері освіти;

- втрати, викривлення або неправильне тлумачення інформації в освітньому процесі;

- недостатній рівень розвитку комунікативної компетентності учасників освітньої взаємодії, що призводить до спотворення передавання й сприйняття думок, ідей і почуттів;

- зловживання одномірними формами спілкування, зведення взаємодії лише до інформаційного обміну;

- надмірна конкурентність у навчанні, особливо заохочувана або перебільшена педагогом;

- психологічна несумісність учасників освітнього процесу;

- відмінності в інтерпретації подій і оцінюванні результатів освітньої діяльності;

- порушення рольової взаємодії між суб'єктами освіти;

- обмежені можливості децентрації, зокрема в дитячому віці;

- прагнення до домінування та влади, притаманне всім суб'єктам соціальної взаємодії;

- прояви внутрішньогрупового фаворитизму;

- недостатня здатність поставити себе на місце іншого, зрозуміти його позицію та скоригувати власні уявлення [18].

Суб'єктивні (особистісні) причини педагогічних конфліктів пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників освітнього процесу. Вони зумовлюються специфікою психологічної структури особистості, рівнем розвитку емоційної сфери, особистісними рисами, ціннісними орієнтаціями та світоглядними установками, які можуть спричиняти вибір конфліктного способу реагування на суперечності, що виникають в освітній взаємодії [1; 4; 5; 7; 8; 12; 21].

До причин виникнення педагогічних конфліктів, які мають переважно особистісний (суб'єктивний) характер, належить низка психологічних та індивідуально-професійних чинників. Зокрема, конфліктам сприяє

сприйняття поведінки іншого учасника взаємодії як неприйнятної або такої, що порушує усталені норми. Важливу роль відіграє також низький рівень соціально-педагогічної компетентності та недостатня психологічна стійкість до стресових ситуацій.

Суттєвим чинником є знижена емпатійність, тобто недостатня здатність розуміти емоційний стан іншої людини, співпереживати та виявляти співчуття [5]. До особистісних причин конфліктності належить і неадекватна самооцінка: завищена самооцінка часто провокує негативні реакції з боку оточення, тоді як занижена зумовлює підвищену тривожність, невпевненість у власних можливостях і схильність до уникнення відповідальності. Окремим проявом є так звана ілюзія власної моральної бездоганності, коли учасник конфлікту сприймає себе виключно як жертву ворожих дій іншої сторони.

На конфліктну поведінку впливають і типологічні особливості особистості, зокрема темперамент та акцентуації характеру. Так, особи з холеричним типом темпераменту відносно частіше схильні до конфліктного способу розв'язання суперечностей, а надмірна виразність окремих рис характеру (акцентуації) може зумовлювати крайні форми реагування, що межують із дезадаптивною поведінкою [8].

Зазначені суб'єктивні причини мають специфічні прояви у різних суб'єктів освітнього процесу. Для учнів характерними є недостатній рівень соціальної компетентності, обмежений життєвий досвід у сфері запобігання та конструктивного розв'язання конфліктів, а також нестійка або неадекватна самооцінка, значною мірою залежна від оцінок значущого соціального оточення [4; 11; 17; 18; 20].

Педагог як професіонал, у силу своєї фахової підготовленості, має значно рідше виступати джерелом конфліктних ситуацій. Його професійна компетентність передбачає не лише сформованість соціально-педагогічних умінь, а й достатній рівень емпатійності та конфліктостійкості. Водночас професійні деформації педагогів, емоційне вигорання та хронічне

психоемоційне напруження істотно підвищують ризик виникнення педагогічних конфліктів, оскільки знижують здатність до емоційного розуміння інших і конструктивного реагування на складні ситуації. Додатковими джерелами конфліктів виступають стійкі стереотипи оцінювання поведінки учнів як неприйнятної, а також неадекватна самооцінка самих педагогів [4; 6; 8; 23; 28].

Таким чином, педагогічний конфлікт формується на ґрунті об'єктивних умов за активної участі суб'єктивного чинника. При цьому більшість дослідників наголошують на провідній ролі саме особистісних факторів у провокуванні та загостренні конфліктів в освітньому середовищі, що зумовлює необхідність розвитку психологічної культури й конфліктологічної компетентності всіх суб'єктів освіти.

Розглянемо динаміку конфлікту та ключові етапи його розвитку. Оскільки освітній процес є відкритою й динамічною системою, конфлікти в його межах зумовлюються не лише вихідними умовами, а й особливостями їх подальшого розгортання. У цьому контексті конфлікт доцільно аналізувати як процес, що проходить три основні стадії: конфліктну ситуацію, інцидент і конфліктну взаємодію.

У разі наявності протиріч у педагогічному соціумі неминуче формується конфліктна ситуація, однак її перехід у відкритий конфлікт не є автоматичним і залежить від сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників. Згідно з визначенням Н. Гришина, конфліктна ситуація являє собою об'єктивне поєднання обставин, що передують конфлікту та, як правило, зумовлюють несумісні вимоги різних осіб, за яких задоволення інтересів однієї сторони унеможлиблює задоволення інтересів іншої [8].

На психологічному рівні конфліктна ситуація сприймається суб'єктами як стан внутрішнього напруження, занепокоєння, незадоволення, тиску, тривоги або страху щодо власного становища, взаємин з оточенням чи перспектив подальшої діяльності. В її основі завжди лежить певне протиріччя, що проявляється через протиставлення інтересів, цілей і

ціннісних орієнтацій сторін [6; 10]. Саме на цій стадії формуються мотиви потенційної конфліктної поведінки. Водночас дана стадія має латентний характер, оскільки ще відсутні відкриті дії протиборства, а наявність протиріч не завжди призводить до виникнення реального конфлікту.

Конфліктна ситуація передуює власне конфлікту й охоплює його основні складові – суб'єктів та об'єкт конфлікту, а також систему взаємин між ними. Відповідно, педагогічну конфліктну ситуацію можна визначити як сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що виникають в освітньому середовищі та створюють підвищену психологічну напруженість, унаслідок якої знижується раціональний контроль поведінки суб'єктів освіти й активізується емоційне сприйняття наявних суперечностей.

Для трансформації протиріч у конфлікт необхідним є не лише усвідомлення протилежності інтересів і формування відповідної мотивації поведінки, а й поява відкритого протиборства. Доти, доки протилежність інтересів не усвідомлена або відсутній привід для її зовнішнього прояву, конфлікт як такий не виникає [2; 7].

Таким пусковим моментом виступає інцидент, який слугує безпосереднім приводом до конфлікту. Інцидент являє собою конкретну подію чи обставину, що запускає механізм розвитку конфліктної взаємодії [18]. Саме він переводить конфліктну ситуацію з потенційного стану у фазу відкритого протистояння.

У результаті інциденту конфліктна ситуація переходить у стадію конфліктної взаємодії, яка проявляється в реальній поведінці суб'єктів конфлікту. На цьому етапі актуалізується поняття культури конфліктної поведінки, що відображає здатність учасників грамотно та конструктивно розв'язувати суперечності, закладені в основі конфліктної ситуації. Інцидент виступає першим відкритим етапом динаміки конфлікту, оскільки саме він виявляється у зовнішньому зіткненні сторін і переводить конфлікт із латентного стану в актуальний [15]. Це той момент, коли принаймні одна зі сторін починає усвідомлювати ситуацію як конфліктну та здійснює активні

дії щодо опонента.

Конфліктна взаємодія (власне конфлікт) являє собою процес, що розгортається у вигляді послідовності взаємних реакцій сторін. Організація конфліктного протистояння супроводжується інтелектуалізацією ситуації та поступовим зростанням емоційної напруженості, яка може виконувати як мобілізувальну, так і дезорганізувальну функцію. У структурі конфлікту зазвичай виокремлюють такі стадії: ескалацію, збалансовану протидію та завершення.

Під ескалацією конфлікту розуміють поступове загострення протистояння, що розвивається в часі та характеризується зростанням інтенсивності деструктивних дій сторін одна щодо одної [9]. Ескалація передбачає різку активізацію боротьби між суб'єктами конфлікту. На цьому етапі, як правило, спостерігаються такі явища:

- звуження когнітивної сфери поведінки й діяльності, перехід до спрощених, часто примітивних форм реагування, що ґрунтуються на несвідомих і підсвідомих механізмах психічної діяльності; заміна аргументованого обговорення взаємними претензіями та особистісними образами;
- трансформація адекватного сприйняття опонента в образ «ворога»;
- посилення емоційної напруженості як реакції на зростання загрози можливих втрат;
- підвищення значущості інтересів, які захищаються сторонами, та їх різка поляризація;
- застосування форм психологічного або фізичного насильства;
- втрата первинного предмета розбіжностей;
- розширення меж конфлікту шляхом залучення глибших суперечностей і збільшення кількості учасників, що, своєю чергою, зумовлює розширення арсеналу використовуваних засобів боротьби [6].

Завершення конфлікту як припинення конфліктної взаємодії може відбуватися з різних причин, зокрема внаслідок переходу сторін від

відкритого протистояння до спільного пошуку шляхів розв'язання проблемної ситуації [6].

З позиції М. Рибаківа, педагогічні конфлікти відзначаються значною різноманітністю та можуть бути класифіковані за різними критеріями. Зокрема, залежно від рангу (статусу) учасників конфлікту виокремлюють вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти [20].

Ранг або статус учасника конфлікту визначається відносним рівнем його можливостей реалізувати власні цілі в умовах конфліктної взаємодії. Горизонтальні конфлікти виникають між особами з приблизно рівним соціальним або професійним статусом, тоді як вертикальні конфлікти мають місце між суб'єктами, пов'язаними відносинами підпорядкування. Змішані конфлікти поєднують ознаки обох типів і найчастіше спостерігаються у складних педагогічних взаємодіях, наприклад у конфліктах між учителем і батьками учня, де переплітаються різні статусні та рольові позиції.

Конфлікт між учнем і вчителем за своєю природою має виражену вертикальну спрямованість. Взаємини між цими суб'єктами освітнього процесу не можуть бути рівноправними через вікові відмінності, різний життєвий і соціальний досвід, асиметрію соціальних ролей, а також наявність відносин підпорядкування та залежності одних учасників освіти від інших [4; 5; 14]. Саме вертикальні взаємини характеризуються підвищеною конфліктогенністю, що зумовлює високий потенціал конфліктності освітньої сфери загалом.

Серед зовнішніх соціальних конфліктів А. Дмитрієв виокремлює низку форм, які мають безпосереднє відношення до освітнього середовища. До них належать, по-перше, міжособистісні конфлікти, у яких суб'єктами виступають дві особистості (учень – учень, учень – учитель, учень – батько, учень – адміністратор; учитель – учитель, учитель – батько, учитель – адміністратор; батько – батько, батько – адміністратор; адміністратор – адміністратор). По-друге, це конфлікти між особистістю та групою, наприклад між учителем і класом. По-третє, міжгрупові конфлікти, які

виникають між різними групами учнів у класі, між учителями початкової та середньої школи, між молодими педагогами й учителями зі значним професійним стажем, між учнями різних класів. Найбільш масштабним проявом міжгрупового протистояння традиційно вважають конфлікт «батьків і дітей» [5].

Конфлікти між дітьми, учнями або вихованцями набувають статусу педагогічних у двох випадках. По-перше, коли один з учасників свідомо виконує у конфлікті педагогічну функцію, намагаючись вплинути на особистісний розвиток іншого. По-друге, коли конфліктна ситуація цілеспрямовано використовується педагогом у виховних або навчальних цілях [19].

Водночас конфлікт типу «учень – учитель» не можна розглядати виключно як міжособистісний, оскільки він водночас виступає формою прояву міжгрупового конфлікту, відображаючи глибинне соціальне протистояння поколінь, відоме як конфлікт «батьків і дітей».

Конфлікти між учителями, а також між учителем і батьками учня належать до одного типу, оскільки у цих випадках взаємодіють дорослі суб'єкти, які займають педагогічну позицію щодо дитини – учня або вихованця. Такі конфлікти можуть виникати не лише з освітніх причин, а й на ґрунті особистісної неприязні. Однак педагогічного характеру вони набувають тоді, коли спрямовані на питання навчання й виховання або на зміну особистісних якостей як самих учасників конфлікту, так і дітей, щодо яких здійснюється педагогічний вплив.

У педагогічній діяльності поряд із власне конфліктами існують також конфліктогенні ситуації, тобто такі умови та обставини, які потенційно можуть призвести до виникнення конфлікту. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні різновиди педагогічних конфліктогенних ситуацій.

Серед потенційно конфліктогенних у педагогічній практиці виокремлюють такі типи ситуацій:

- ситуації діяльності, що виникають у зв'язку з виконанням учнями на-

вчальних завдань, рівнем навчальної успішності, а також участю в позанавчальній діяльності;

– ситуації поведінки та вчинків, які пов'язані з порушенням учнями правил поведінки в закладі освіти, найчастіше під час уроків або в позаурочний час;

– ситуації взаємин, що формуються у сфері емоційно-особистісних відносин між учнями та вчителями, а також у процесі їх безпосереднього педагогічного спілкування [22].

Конфліктогенні ситуації, пов'язані з навчальною діяльністю, найчастіше виникають безпосередньо на уроках у взаємодії між учителем і окремим учнем або між учителем і групою учнів. Їх проявом може бути відмова учня від виконання навчальних завдань. Причини таких ситуацій є різноманітними: перевтома, труднощі у засвоєнні навчального матеріалу, невиконання домашніх завдань, а також некоректні або недоречні зауваження з боку вчителя замість надання конкретної педагогічної допомоги у разі виникнення труднощів у навчанні [18].

Отже, науковці виділяють кілька основних видів конфліктогенних ситуацій у педагогічній діяльності, а саме: ситуації діяльності, поведінки та взаємин. Їх своєчасне розпізнавання дає змогу запобігти ескалації напруженості та переходу до відкритого конфлікту.

Оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками поведінки у конфліктних і конфліктогенних ситуаціях є необхідною умовою професійної діяльності педагога. Для ефективного розв'язання проблемних ситуацій учитель повинен мати чітке уявлення про природу конфліктів, їх види та адекватні стратегії поведінки в умовах конфліктної взаємодії.

Виникнення конфліктів зазвичай супроводжується значним емоційним напруженням, стресами, переживаннями, розчаруванням, почуттям провини та внутрішньою напругою, що негативно позначається не лише на психологічному стані, а й на здоров'ї всіх учасників конфлікту.

Висновки до розділу 1

Конфлікт у сучасному освітньому середовищі є складним, багатовимірним і водночас закономірним соціально-психологічним явищем, що виникає в процесі взаємодії різних суб'єктів освіти. Його поява зумовлена різноманітністю потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних ролей та індивідуально-психологічних особливостей учасників освітнього процесу. Конфлікти супроводжують будь-яку форму спільної діяльності й не можуть бути повністю усунуті, однак характер їх перебігу та наслідки значною мірою залежать від рівня усвідомлення, культури взаємодії та якості управління ними.

Аналіз наукових підходів засвідчує, що конфлікт не є однозначно негативним явищем. Поряд із деструктивними проявами він може виконувати конструктивні функції, стимулювати особистісний розвиток, оновлення взаємин, пошук нових рішень і підвищення ефективності спільної діяльності. Саме тому в сучасній психології та педагогіці дедалі більше уваги приділяється не уникненню конфліктів, а формуванню здатності до їх конструктивного розв'язання та управління.

Конфлікти в освітньому середовищі мають різну природу, структуру та динаміку. Вони можуть виникати під впливом об'єктивних чинників, пов'язаних із соціально-економічними умовами, організацією освітнього процесу та управлінськими рішеннями, а також соціально-психологічних і суб'єктивних факторів, що зумовлені особистісними характеристиками учасників взаємодії. Особливу роль у провокуванні та загостренні конфліктів відіграють індивідуально-психологічні особливості, рівень емпатійності, самооцінка, емоційна стійкість і комунікативна компетентність суб'єктів освіти.

Встановлено, що конфлікт має певну логіку розвитку й проходить низку взаємопов'язаних стадій – від латентної конфліктної ситуації через інцидент до відкритої конфліктної взаємодії та її завершення. Перебіг

конфлікту може супроводжуватися ескалацією, під час якої зростає емоційна напруженість, спрощується мислення та підвищується ризик деструктивних форм поведінки. Водночас своєчасне усвідомлення конфліктної ситуації та адекватна реакція на ранніх етапах дозволяють запобігти її загостренню.

Особливу специфіку мають педагогічні конфлікти, які виникають у системі взаємин «учень – учитель», «учитель – учні», «учитель – батьки», «учитель – колектив». Більшість із них має вертикальний характер, що обумовлено асиметрією соціальних ролей, віковими відмінностями та відносинами підпорядкування. Разом із тим педагогічні конфлікти нерідко відображають глибші міжгрупові та міжпоколінні суперечності й можуть виступати індикатором організаційних, методичних або професійних проблем.

Важливе значення у виникненні конфліктів відіграють конфліктогенні ситуації, пов'язані з навчальною діяльністю, поведінкою та міжособистісними відносинами. Їх своєчасне розпізнавання й профілактика є необхідною умовою запобігання відкритим конфліктам і зниження емоційної напруженості в освітньому середовищі.

Таким чином, конфлікт в освіті слід розглядати як неминучий, але керований процес. Ефективність функціонування освітнього середовища значною мірою залежить від рівня сформованості конфліктологічної культури, психологічної компетентності та готовності суб'єктів освіти до конструктивної взаємодії. Усвідомлене управління конфліктами дозволяє мінімізувати їх деструктивні наслідки та використовувати потенціал конфлікту як чинник розвитку, саморефлексії та вдосконалення освітньої практики.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Організація та методики дослідження управління конфліктами в освітньому середовищі

У сучасних умовах трансформації освітньої системи, зумовленої глобалізаційними процесами, цифровізацією, соціально-економічними змінами та зростанням різноманітності учасників освітнього процесу, проблема конфліктів в освітньому середовищі набуває особливої актуальності. Освітні заклади сьогодні є не лише простором передачі знань, а й складним соціальним середовищем, у якому взаємодіють здобувачі освіти, педагоги, адміністрація, батьки та інші зацікавлені сторони. Така багатосуб'єктність неминуче створює передумови для виникнення конфліктів різного характеру

– міжособистісних, рольових, ціннісних, організаційних та комунікативних.

Конфлікти в освітньому середовищі можуть мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. З одного боку, некеровані або неправильно вирішені конфліктні ситуації призводять до погіршення психологічного клімату в колективі, зниження мотивації до навчання і праці, професійного вигорання педагогів, зростання агресивності та тривожності серед здобувачів освіти. З іншого боку, за умови ефективного управління конфлікти можуть стати джерелом розвитку, стимулювати критичне мислення, формування комунікативних навичок, толерантності, відповідальності та культури діалогу.

Особливої значущості проблема управління конфліктами набуває в контексті гуманізації та демократизації освіти, орієнтації на особистісно зорієнтований підхід і партнерську взаємодію між учасниками освітнього процесу. Сучасний педагог має виконувати не лише навчальну, а й фасилітативну, медіативну та виховну функції, що потребує сформованих конфліктологічних компетентностей. Водночас у багатьох освітніх закладах спостерігається недостатній рівень підготовки педагогічних і управлінських кадрів до попередження, аналізу та конструктивного розв'язання конфліктів [18; 24].

Актуальність дослідження зумовлюється також зростанням кількості кризових ситуацій в освіті, пов'язаних із соціальними стресами, дистанційним і змішаним навчанням, інклюзивною освітою, міжкультурною взаємодією та змінами у ціннісних орієнтаціях молоді. У цих умовах ефективне управління конфліктами стає важливим чинником забезпечення якості освіти, психологічної безпеки та сталого розвитку освітніх організацій.

Отже, дослідження управління конфліктами в освітньому середовищі є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірах, оскільки сприяє поглибленню наукових уявлень про природу освітніх конфліктів, а також розробці дієвих механізмів їх попередження і конструктивного розв'язання, що відповідає сучасним викликам і потребам системи освіти.

Дослідження проводилося на базі Білоцерківська гімназія слов'янських мов – початкова школа № 1 Білоцерківської міської ради Київської області. Обраний заклад є сучасним освітнім осередком, у якому поєднуються традиційні та інноваційні підходи до навчання й виховання, що створює сприятливі умови для вивчення особливостей міжособистісної взаємодії та конфліктів в освітньому середовищі.

У дослідженні взяли участь 68 педагогічних працівників закладу, серед яких учителі початкових класів, учителі-предметники, педагоги іноземних (слов'янських) мов, а також представники адміністрації. Такий кількісний і професійний склад учасників дозволив комплексно розглянути проблему управління конфліктами з позицій різних суб'єктів освітнього процесу, врахувати специфіку професійної діяльності педагогів з різним стажем роботи, рівнем фахової підготовки та досвідом взаємодії з учнями, батьками й колегами.

Залучення значної кількості педагогів забезпечило репрезентативність отриманих результатів та підвищило їхню достовірність. Учасники дослідження мали можливість поділитися власним досвідом розв'язання конфліктних ситуацій, висловити ставлення до наявних проблем у педагогічному колективі, а також оцінити ефективність використовуваних стратегій управління конфліктами. Це сприяло глибшому розумінню реального стану конфліктологічної культури в освітньому закладі та виявленню типових труднощів, з якими стикаються педагоги у професійній діяльності.

Таким чином, проведення дослідження саме на базі зазначеного закладу та за участю 68 педагогів створило надійне підґрунтя для аналізу особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі та формулювання практично значущих висновків і рекомендацій.

Дослідження проводилося у декілька взаємопов'язаних етапів, що забезпечило системність, послідовність та комплексний аналіз проблеми управління конфліктами в освітньому середовищі.

Перший (підготовчо-теоретичний) етап передбачав аналіз психолого-

педагогічної та науково-методичної літератури з проблеми конфліктів, конфліктологічної компетентності педагогів та стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. На цьому етапі було уточнено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також здійснено добір адекватного діагностичного інструментарію.

Другий (констатувальний) етап був спрямований на емпіричне вивчення особливостей конфліктологічної компетентності педагогів та їхніх індивідуальних стратегій поведінки у конфлікті. У межах цього етапу було використано такі методики:

- опитувальник «Конфліктологічна компетентність вчителя» (метод незакінчених речень), який дав змогу виявити рівень сформованості знань, умінь і ставлень педагогів щодо запобігання та конструктивного розв'язання конфліктів у професійній діяльності;

- методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні (за В. Бойко) [33], спрямована на визначення провідної стратегії психологічного захисту особистості (миролюбство, уникання або агресія) у процесі міжособистісної взаємодії;

- методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Гришина), яка дозволила визначити домінуючий стиль поведінки педагогів у конфліктних ситуаціях (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування) [28].

Таблиця 2.1

Діагностичний інструментарій дослідження управління конфліктами в освітньому середовищі

№ з/п	Назва методики	Автор / адаптація	Мета використання
1	Опитувальник «Конфліктологічна компетентність вчителя» (метод незакінчених речень)	авторська методика	Виявлення рівня сформованості конфліктологічної компетентності педагога, особливостей розуміння конфліктів та способів їх конструктивного розв'язання
2	Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у	В. В. Бойко	Визначення провідної стратегії психологічного захисту особистості у спілкуванні (миролюбство, уникання,

	спілкуванні [33]		агресія)
3	Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті [28]	К. Томас, адаптація Н. В. Гришина	Діагностика домінуючого стилю поведінки педагога в конфліктних ситуаціях (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування)

Третій (аналітико-узагальнювальний) етап включав обробку та інтерпретацію отриманих емпіричних даних, порівняльний аналіз результатів, формулювання висновків і узагальнень, а також визначення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конфліктологічної компетентності педагогів.

Проаналізуємо методики дослідження.

1. Опитувальник «Конфліктологічна компетентність вчителя» (додаток А), побудований на основі методу незакінчених речень, є якісним психодіагностичним інструментом, спрямованим на виявлення рівня сформованості конфліктологічної компетентності педагогів. Методика дає змогу дослідити індивідуальні уявлення вчителів про природу конфлікту, його причини, наслідки та способи конструктивного розв'язання, а також особливості особистісного ставлення до конфліктних ситуацій у професійній діяльності.

Метод незакінчених речень належить до проєктивних методів психологічного дослідження, оскільки стимулює респондента до вільного формулювання відповідей, спираючись на власний життєвий і професійний досвід. У контексті вивчення конфліктологічної компетентності вчителя цей метод є особливо доцільним, адже дозволяє виявити не лише рівень знань, а й ціннісні орієнтації, установки, переконання та емоційно-оцінне ставлення педагога до конфліктів.

Конфліктологічна компетентність розглядається як інтегративна професійна якість педагога, що охоплює знання про природу конфліктів, уміння їх попереджати та конструктивно розв'язувати, навички ефективної комунікації, саморегуляції, емпатії, а також готовність до відповідальності за

результати міжособистісної взаємодії.

Метою опитувальника є виявлення рівня та особливостей конфліктологічної компетентності вчителя.

Опитувальник складається з 13 незакінчених речень, кожне з яких спрямоване на дослідження окремого аспекту конфліктологічної компетентності педагога:

- перші пункти (1–3) орієнтовані на з'ясування когнітивних уявлень учителя про конфлікт, конфліктну ситуацію та причини їх виникнення;
- пункти 4–7 спрямовані на виявлення рівня відповідальності, розуміння детермінант поведінки людини у конфлікті та усвідомлення ролі особистісних факторів;
- пункти 8–10 дозволяють дослідити ставлення педагога до різних стратегій поведінки в конфлікті (агресії, пасивності, компромісу);
- пункти 11–12 спрямовані на оцінку віри респондента у можливість досягнення згоди та конструктивного розв'язання конфліктів;
- пункт 13 узагальнює уявлення педагога про сутність конфліктологічної компетентності як професійної характеристики.

Респондентам пропонується завершити кожне речення у довільній формі. Час виконання методики не обмежується. Отримані відповіді аналізуються шляхом якісного контент-аналізу, що передбачає виділення смислових категорій, ключових понять, установок і домінуючих тенденцій у відповідях педагогів.

За результатами аналізу можна умовно визначити низький, середній або високий рівень конфліктологічної компетентності, а також виявити проблемні зони, що потребують подальшої корекційно-розвивальної роботи.

Опитувальник є ефективним інструментом для використання у психолого-педагогічних дослідженнях, методичній роботі закладів освіти, системі підвищення кваліфікації педагогів. Результати дослідження можуть бути використані для розроблення тренінгів, програм розвитку конфліктологічної компетентності та вдосконалення управління конфліктами в освітньому

середовищі.

2. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні (за В. Бойко) [33] (додаток Б) є психодіагностичним інструментом, спрямованим на виявлення провідних способів захисту Я-образу особистості в процесі міжособистісної взаємодії. Особливу цінність методика має для дослідження поведінки особистості в напружених та конфліктних ситуаціях спілкування, коли актуалізуються захисні механізми психіки.

В основі методики лежить уявлення про те, що у процесі спілкування людина прагне зберегти цілісність своєї суб'єктивної реальності, власної гідності, самооцінки та психологічного комфорту. У ситуаціях загрози або напруження активізуються стратегії психологічного захисту, які можуть набувати різних форм. Автор методики виокремлює три базові стратегії психологічного захисту у спілкуванні: миролобство, уникання та агресію, кожна з яких має власні психологічні механізми, ресурси та наслідки.

Метою методики є визначення домінуючої стратегії психологічного захисту особистості у спілкуванні з партнерами.

Методика є стандартизованим опитувальником, що складається з 24 тверджень, кожне з яких пропонує три альтернативні варіанти відповіді (а, б, с). Запропоновані ситуації охоплюють різні аспекти міжособистісного спілкування: взаємодію з колегами, керівниками, близькими людьми, реакції на критику, несправедливість, образу, суперечності та конкуренцію. Це дозволяє комплексно оцінити особливості психологічного захисту особистості в різних соціальних контекстах.

Методика не містить правильних або неправильних відповідей, що знижує ефект соціальної бажаності та сприяє більш щирому саморозкриттю респондентів.

Респондентам пропонується уважно прочитати кожне запитання та обрати один варіант відповіді, який найбільше відповідає їхній типовій поведінці. Час виконання методики не обмежується, однак у середньому

становить 10–15 хвилин. Методика може застосовуватися як індивідуально, так і в груповій формі.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку кількості відповідей кожного типу: відповіді типу «а» свідчать про домінування стратегії миролюбства; відповіді типу «b» – стратегії уникання; відповіді типу «с» – стратегії агресії.

Чим вищий показник за певною шкалою, тим більш вираженою є відповідна стратегія психологічного захисту. У разі приблизно однакової кількості відповідей різних типів можна говорити про ситуативне використання кількох стратегій залежно від умов спілкування.

Методика В. Бойка широко використовується у психологічних і педагогічних дослідженнях, зокрема для вивчення особливостей професійного спілкування педагогів, управління конфліктами в освітньому середовищі, профілактики професійного вигорання та розвитку комунікативної компетентності.

3. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Гришиної) [28] (додаток В) спрямована на виявлення індивідуальних особливостей реагування особистості у конфліктних ситуаціях. Вона дозволяє визначити домінуючий стиль поведінки в конфлікті та оцінити ступінь вираженості різних стратегій взаємодії з опонентом.

Методика ґрунтується на уявленні про те, що поведінка людини в конфлікті визначається співвідношенням двох параметрів: орієнтації на власні інтереси та орієнтації на інтереси іншої сторони. На основі цього виокремлюють п'ять базових стилів поведінки в конфлікті: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування.

Респондентам пропонується 30 пар тверджень, які описують різні способи поведінки у конфліктних ситуаціях. До кожної пари необхідно уважно прочитати обидва твердження (А і Б) та обрати те, яке найбільше відповідає типовій поведінці респондента. Обрану відповідь слід обвести та після завершення опитування перенести до бланка відповідей.

Опитувальник складається з 30 пар альтернативних тверджень, кожне з яких відображає певну стратегію поведінки у конфлікті. У кожній парі респондент обирає лише один варіант відповіді (А або Б).

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку кількості відповідей, що відповідають кожному стилю поведінки згідно з ключем методики. Отримані бали підсумовуються окремо за кожною шкалою.

Найвищий показник свідчить про домінуючий стиль поведінки в конфлікті. Допускається поєднання двох стилів із близькими кількісними значеннями, що вказує на гнучкість конфліктної поведінки особистості.

Інтерпретація стилів поведінки в конфлікті:

- суперництво (конкуренція) – характеризується активним відстоюванням власних інтересів, прагненням до перемоги в конфлікті, навіть за рахунок погіршення міжособистісних стосунків;
- співпраця – передбачає спільний пошук рішення, яке повністю задовольняє інтереси обох сторін; вважається найбільш конструктивним стилем взаємодії;
- компроміс – орієнтація на взаємні поступки, за яких кожна зі сторін частково відмовляється від власних інтересів заради досягнення прийнятного результату;
- уникнення – проявляється у прагненні ухилитися від конфлікту, відкласти його вирішення або зменшити інтенсивність взаємодії з опонентом;
- пристосування – полягає у відмові від власних інтересів з метою збереження стосунків та задоволення потреб іншої сторони.

Методика К. Томаса є валідним і надійним психодіагностичним інструментом, який широко застосовується у дослідженнях конфліктної поведінки педагогів, керівників, студентів та інших соціальних груп. Вона дозволяє комплексно проаналізувати стратегії управління конфліктами та є доцільною для використання в дослідженнях освітнього середовища.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

управління конфліктами в освітньому середовищі

За результатами якісного контент-аналізу відповідей педагогів за опитувальником «Конфліктологічна компетентність вчителя» було виявлено рівень сформованості конфліктологічної компетентності та особливості ставлення вчителів до конфліктних ситуацій у професійній діяльності. Узагальнення результатів показало, що: 43 % респондентів продемонстрували середній рівень конфліктологічної компетентності; 34 % опитаних мають високий рівень сформованості конфліктологічної компетентності; 23 % педагогів виявили низький рівень, що свідчить про наявність труднощів у розумінні та конструктивному розв'язанні конфліктів.

Отримані дані вказують на те, що більшість учителів усвідомлюють значущість проблеми конфліктів у педагогічній діяльності, однак не завжди володіють достатнім арсеналом знань і навичок для їх ефективного вирішення.

Більшість респондентів (61 %) визначають конфлікт як зіткнення інтересів, поглядів або потреб, що є свідченням адекватного розуміння його сутності. Наприклад, учителі завершували речення таким чином: «Конфлікт – це ситуація, коли сторони не можуть домовитися», «Конфлікт виникає через різні погляди та нерозуміння».

Водночас 27 % педагогів трактують конфлікт переважно негативно, асоціюючи його з агресією, стресом і порушенням дисципліни («конфлікт – це завжди проблема», «це щось, чого треба уникати»). Ще 12 % респондентів продемонстрували поверхові або нечіткі уявлення про природу конфлікту.

Результати показали, що 48 % учителів визнають власну відповідальність за перебіг конфлікту та зазначають важливість самоконтролю, емоційної врівноваженості й професійної позиції. Наприклад: «У конфлікті я насамперед аналізую свою поведінку», «Багато залежить від того, як учитель реагує».

Разом з тим 31 % респондентів схильні перекладати відповідальність

на учнів, батьків або зовнішні обставини («винні діти», «все через батьків», «система освіти провокує конфлікти»). 21 % педагогів продемонстрували суперечливі установки, поєднуючи визнання власної ролі з униканням відповідальності.

Найбільша частка опитаних (46 %) орієнтується на компромісні та конструктивні стратегії. У відповідях часто траплялися формулювання: «намагаюся домовитися», «шукаю рішення, яке підійде всім».

Водночас 29 % учителів схильні до пасивної позиції або уникнення, що проявляється у відповідях типу: «краще промовчати», «з часом усе саме вирішиться».

Ще 25 % респондентів допускають використання жорстких або авторитарних способів впливу, особливо у взаємодії з учнями, що може свідчити про недостатній рівень сформованості конфліктологічних умінь.

Оптимістичну позицію щодо можливості досягнення згоди продемонстрували 57 % педагогів. Вони зазначали, що «будь-який конфлікт можна вирішити», «головне – бажання сторін».

Разом із цим 28 % учителів виявили сумніви щодо ефективності конструктивного діалогу, вважаючи, що «деякі конфлікти неможливо вирішити». 15% респондентів уникали чіткої відповіді або висловлювали байдужу позицію.

Аналіз відповідей показав, що 39 % опитаних розглядають конфліктологічну компетентність як сукупність знань і навичок спілкування, 33 % – як уміння контролювати емоції та поведінку, а 28 % – як професійну відповідальність учителя за психологічний клімат у класі.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що конфліктологічна компетентність більшості педагогів перебуває на середньому рівні сформованості, що характеризується наявністю загальних уявлень про конфлікт, але недостатньою системністю знань і навичок їх конструктивного врегулювання.

Виявлені проблемні зони підтверджують доцільність упровадження цілеспрямованих тренінгових програм, спрямованих на розвиток комуніка-

тивних умінь, емоційної саморегуляції та формування конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях у професійній діяльності вчителя.

За результатами проведеного дослідження з використанням методики діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні (за В. Бойко) було виявлено особливості прояву базових стратегій психологічного захисту респондентів у міжособистісній взаємодії. Аналіз отриманих даних дозволив визначити домінуючі та додаткові стратегії поведінки у напружених і потенційно конфліктних ситуаціях спілкування (рис. 2.1).

Встановлено, що найбільш поширеною серед респондентів є стратегія миролюбства, яка домінує у 45 % досліджуваних. Особи з переважанням цієї стратегії схильні до збереження позитивного емоційного клімату у спілкуванні, прагнуть уникати відкритих конфліктів шляхом компромісу, взаємних поступок і конструктивного діалогу. Для них характерна орієнтація на співпрацю, врахування позиції партнера по спілкуванню та прагнення до гармонізації міжособистісних відносин навіть у ситуаціях напруження.

Стратегія уникання виявлена у 30 % респондентів. Такі досліджувані, як правило, надають перевагу дистанціюванню від конфліктних ситуацій, відкладанню з'ясування стосунків або емоційному відстороненню. Використання уникання дозволяє їм тимчасово знизити рівень психологічної напруги, проте може призводити до накопичення невирішених проблем і зниження ефективності міжособистісної взаємодії у довготривалій перспективі.

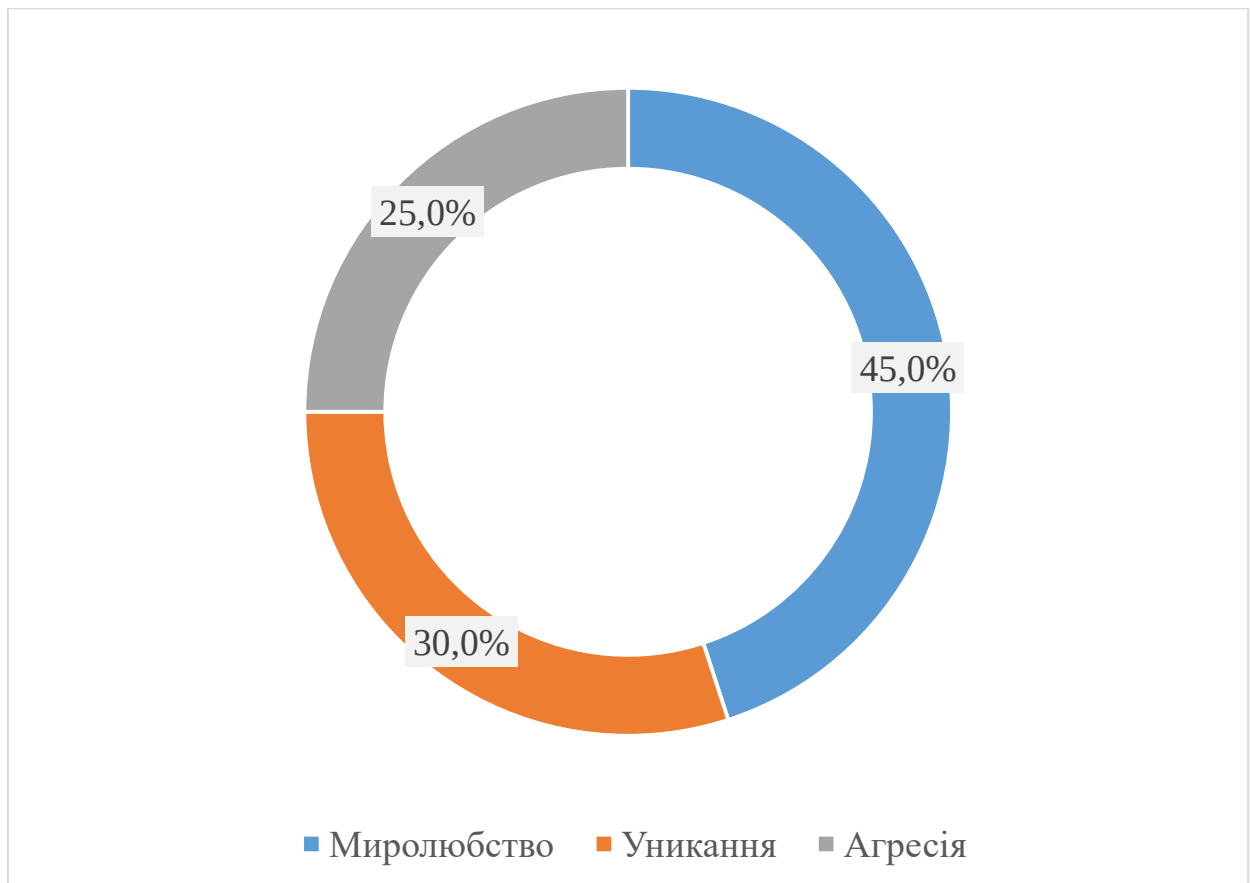


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за домінуючими стратегіями психологічного захисту у спілкуванні (за методикою В. Бойка)

Найменш вираженою виявилася стратегія агресії, яка домінує у 25 % опитаних. Респонденти з переважанням цієї стратегії схильні до жорсткого відстоювання власної позиції, прямої конфронтації, підвищеної емоційної напруженості у спілкуванні. Агресивна стратегія психологічного захисту може проявлятися у різкій вербальній реакції, прагненні до домінування або контролю над ситуацією, що, з одного боку, дозволяє швидко захистити власні межі, а з іншого – ускладнює побудову конструктивних та довірливих стосунків.

Отримані результати свідчать, що більшість досліджуваних використовує соціально прийнятні та конструктивні стратегії психологічного захисту, орієнтовані на збереження взаєморозуміння та психологічного комфорту у спілкуванні. Водночас наявність значної частки респондентів зі стратегіями уникання та агресії вказує на потребу у розвитку навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції та конструктивного

вирішення конфліктів.

З метою вивчення індивідуальних особливостей реагування респондентів у конфліктних ситуаціях було застосовано методіку дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса в адаптації Н. Гришиної. Аналіз результатів дозволив визначити домінуючі стилі конфліктної поведінки, а також оцінити ступінь вираженості різних стратегій взаємодії з опонентом (рис. 2.2).

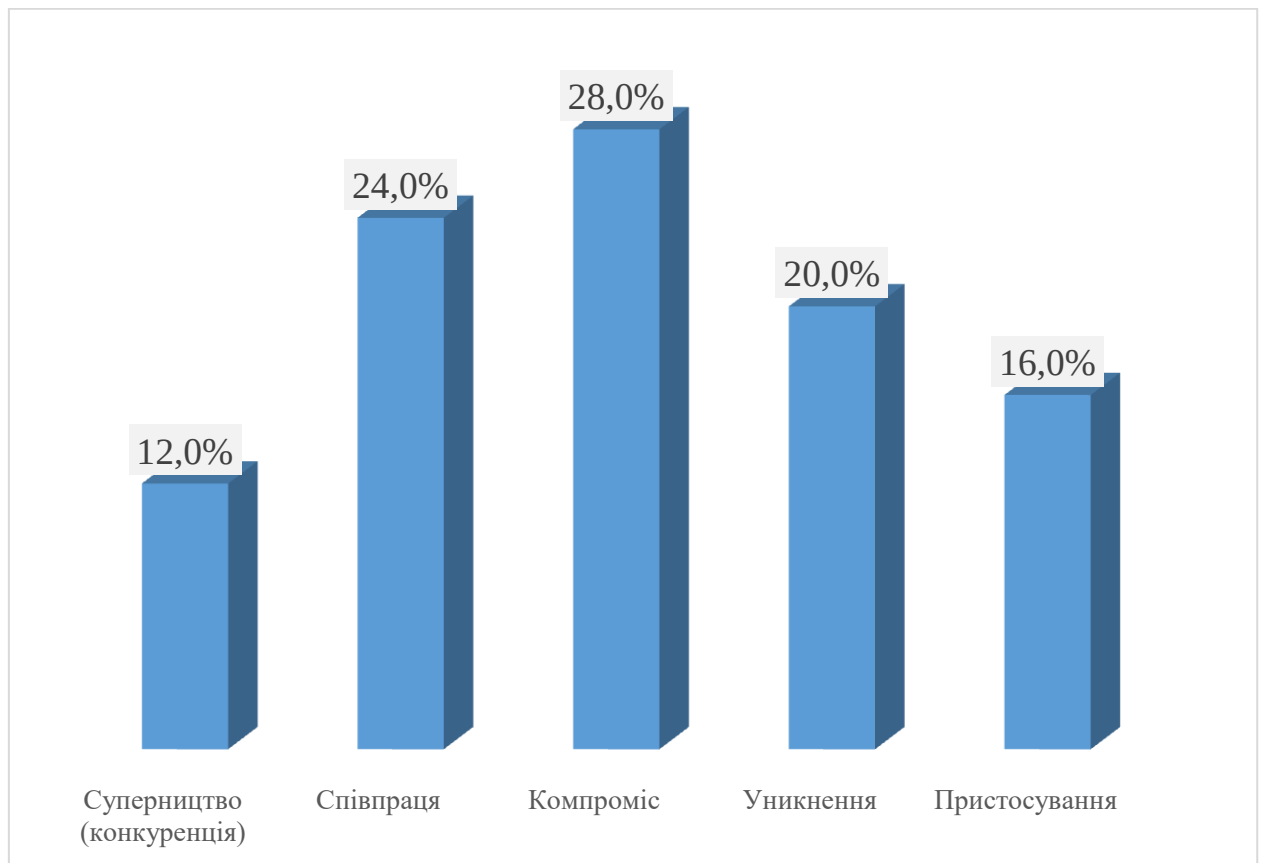


Рис. 2.2 Розподіл респондентів за домінуючими стилями поведінки в конфлікті (за методикою К. Томаса, адаптація Н. Гришиної)

Отримані дані свідчать про те, що найбільш поширеним стилем поведінки в конфлікті є компроміс, який домінує у 28 % респондентів. Особи з переважанням цього стилю орієнтовані на досягнення взаємоприйнятного рішення шляхом взаємних поступок. Така стратегія дозволяє зменшити напруженість конфліктної ситуації та зберегти робочі або міжособистісні стосунки, проте не завжди забезпечує повне задоволення інтересів сторін.

Стиль співпраці виявлено у 24 % досліджуваних. Респонденти з

домінуванням цього стилю прагнуть до спільного аналізу проблемної ситуації та пошуку рішення, яке максимально враховує інтереси обох сторін. Співпраця характеризується високим рівнем усвідомленості, відкритості до діалогу та готовності нести відповідальність за результат взаємодії. Переважання цього стилю свідчить про сформованість конструктивних навичок управління конфліктами.

Стиль уникнення є домінуючим у 20 % опитаних. Для таких респондентів характерне прагнення ухилятися від конфліктних ситуацій, відкладати їх вирішення або мінімізувати взаємодію з опонентом. Хоча уникнення може знижувати емоційну напругу в короткостроковій перспективі, у тривалій взаємодії воно часто призводить до накопичення нерозв'язаних проблем та зростання прихованого конфлікту.

Стиль пристосування виявлено у 16 % респондентів. Особи з домінуванням цього стилю схильні поступатися власними інтересами заради збереження стосунків або уникнення ескалації конфлікту. Така поведінка може сприяти підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату, однак за умов систематичного використання призводить до зниження самооцінки та внутрішнього незадоволення.

Найменш вираженим є стиль суперництва, який домінує у 12 % досліджуваних. Для цих респондентів характерне активне відстоювання власних інтересів, прагнення до перемоги у конфлікті та схильність до жорсткої конфронтації. Суперництво може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидких рішень або чіткого лідерства, однак часто негативно впливає на міжособистісні відносини.

Загалом результати дослідження свідчать про переважання конструктивних та помірковано адаптивних стилів поведінки в конфлікті, зокрема компромісу та співпраці. Водночас наявність уникнення, пристосування та суперництва у значної частини респондентів вказує на необхідність розвитку навичок ефективного управління конфліктами, комунікативної гнучкості та усвідомленого вибору стратегій взаємодії залежно від ситуації.

З метою виявлення взаємозв'язків між рівнем сформованості конфліктологічної компетентності педагогів, домінуючими стратегіями психологічного захисту у спілкуванні та стилями поведінки в конфлікті було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона.

До аналізу були включені такі змінні:

- рівень конфліктологічної компетентності вчителів (за результатами контент-аналізу опитувальника);
- показники стратегій психологічного захисту (миролюбство, уникання, агресія) за методикою В. Бойка;
- показники стилів поведінки в конфлікті (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування) за методикою К. Томаса (адаптація Н. Гришиної).

Результати кореляційного аналізу засвідчили наявність статистично значущих взаємозв'язків, що дозволяє розглядати досліджувані психологічні характеристики як взаємопов'язані компоненти єдиної системи конфліктної поведінки особистості.

Виявлено позитивний кореляційний зв'язок середньої сили між рівнем конфліктологічної компетентності та стратегією миролюбства ($r = 0,46$; $p \leq 0,01$). Це свідчить про те, що педагоги з більш сформованою конфліктологічною компетентністю частіше орієнтуються на збереження взаєморозуміння, конструктивний діалог і гармонізацію міжособистісних відносин у складних комунікативних ситуаціях (таблиця 2.2).

Також встановлено позитивний зв'язок між рівнем конфліктологічної компетентності та стилями співпраці ($r = 0,49$; $p \leq 0,01$) і компромісу ($r = 0,42$; $p \leq 0,01$). Це підтверджує, що високий і середній рівні конфліктологічної компетентності супроводжуються орієнтацією на пошук взаємоприйнятних рішень, урахування інтересів обох сторін та відповідальне ставлення до процесу врегулювання конфлікту.

Кореляційні зв'язки між показниками конфліктологічної компетентності,
стратегій психологічного захисту та стилів поведінки в конфлікті
(r-Пірсона)**

Показники	r	p
Конфліктологічна компетентність – Миролубство	0,46	$\leq 0,01$
Конфліктологічна компетентність – Агресія	-0,44	$\leq 0,01$
Конфліктологічна компетентність – Співпраця	0,49	$\leq 0,01$
Конфліктологічна компетентність – Компроміс	0,42	$\leq 0,01$
Конфліктологічна компетентність – Суперництво	-0,41	$\leq 0,01$
Миролубство – Співпраця	0,47	$\leq 0,01$
Уникання (Бойко) – Уникнення (Томас)	0,52	$\leq 0,01$

Натомість негативні кореляційні зв'язки зафіксовано між рівнем конфліктологічної компетентності та стратегією агресії ($r = -0,44$; $p \leq 0,01$), а також стилем суперництва ($r = -0,41$; $p \leq 0,01$). Отримані дані свідчать, що зростання конфліктологічної компетентності супроводжується зменшенням схильності до жорсткої конфронтації, авторитарного тиску та домінування у конфліктній взаємодії.

Окрім цього, встановлено позитивний зв'язок між стратегією уникання за методикою В. Бойка та стилем уникнення за методикою К. Томаса ($r = 0,52$; $p \leq 0,01$), що підтверджує узгодженість результатів різних психодіагностичних інструментів і вказує на стабільність відповідної поведінкової тенденції у конфліктних ситуаціях.

Водночас стратегія миролубства має помірний позитивний зв'язок зі стилем співпраці ($r = 0,47$; $p \leq 0,01$), що свідчить про спільну психологічну основу цих стратегій, орієнтованих на конструктивне вирішення конфліктів та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату.

Таким чином, результати кореляційного аналізу підтверджують, що конфліктологічна компетентність педагогів тісно пов'язана з вибором конструктивних стратегій психологічного захисту та стилів поведінки в конфлікті, тоді як її недостатній рівень асоціюється з униканням або агресивно-конфронтаційними формами реагування.

2.3. Управлінські аспекти розвитку конфліктологічної

компетентності педагогічних працівників на основі використання тренінгових технологій

У сучасному освітньому середовищі конфлікти є об'єктивною складовою професійної діяльності педагогічних працівників. Інтенсивність міжособистісної взаємодії, високий рівень емоційного навантаження, необхідність постійної комунікації з учнями, батьками, колегами та адміністрацією зумовлюють потребу у сформованій конфліктологічній компетентності як важливому компоненті професіоналізму педагога. У цьому контексті особливої актуальності набувають управлінські підходи до її цілеспрямованого розвитку, серед яких провідне місце посідають тренінгові технології.

Конфліктологічна компетентність педагогічних працівників розглядається як інтегративне утворення, що включає систему знань про природу конфліктів, уміння конструктивного врегулювання суперечностей, навички ефективної комунікації, емоційної саморегуляції та відповідальне ставлення до психологічного клімату в освітньому середовищі. Вона безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, міжособистісні стосунки в колективі та рівень професійного благополуччя педагогів [14].

З позицій управління закладом освіти конфліктологічна компетентність виступає важливим ресурсом організаційного розвитку, оскільки її недостатній рівень призводить до зростання міжособистісної напруги, професійного вигорання, зниження мотивації та ефективності педагогічної діяльності. Саме тому розвиток цієї компетентності має здійснюватися не стихійно, а в межах цілісної управлінської стратегії, що передбачає діагностику, планування, реалізацію та оцінювання результатів відповідних заходів.

Ефективність розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників значною мірою залежить від управлінської позиції керівника закладу освіти. Саме адміністрація визначає пріоритети професійного розвитку, створює умови для підвищення кваліфікації та формує

організаційну культуру, орієнтовану на конструктивне вирішення конфліктів.

До основних управлінських функцій у цьому процесі належать:

- діагностична, що передбачає виявлення рівня конфліктологічної компетентності та домінуючих стилів поведінки педагогів у конфліктних ситуаціях;
- прогностична, спрямована на визначення потенційних ризиків виникнення конфліктів у педагогічному колективі;
- організаційна, яка полягає у плануванні та впровадженні тренінгових програм;
- мотиваційна, що забезпечує зацікавленість педагогів у професійному зростанні;
- контрольно-оцінювальна, спрямована на аналіз ефективності застосованих заходів [33].

Таким чином, управлінський вплив має бути системним і ґрунтуватися на поєднанні адміністративних, психологічних та педагогічних інструментів.

Тренінгові технології посідають особливе місце серед методів розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, оскільки поєднують когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти навчання. На відміну від традиційних лекційних форм підвищення кваліфікації, тренінги орієнтовані на активну участь педагогів, практичне опрацювання проблемних ситуацій та рефлексію власного досвіду.

Тренінгові заняття дозволяють:

- сформулювати адекватні уявлення про природу конфлікту та його функції;
- розвинути навички ефективної комунікації та активного слухання;
- навчити педагогів управляти емоційними станами у конфліктних ситуаціях;
- відпрацювати конструктивні стратегії поведінки (співпраця, компроміс);
- знизити рівень агресивних та унікальних форм реагування.

Особливої цінності набувають тренінги, спрямовані на моделювання реальних професійних ситуацій, з якими стикаються педагоги у щоденній діяльності.

З урахуванням результатів емпіричного дослідження доцільно виділити такі напрями тренінгової роботи:

1. Розвиток когнітивного компонента конфліктологічної компетентності, що передбачає поглиблення знань про види конфліктів, причини їх виникнення та етапи розвитку.

2. Формування емоційної саморегуляції, спрямоване на зниження рівня тривожності, агресивності та емоційного вигорання педагогів.

3. Розвиток комунікативних умінь, зокрема навичок асертивної поведінки, конструктивного зворотного зв'язку та ведення переговорів.

4. Формування гнучкості конфліктної поведінки, що полягає у свідомому виборі адекватного стилю взаємодії залежно від ситуації.

5. Рефлексивний компонент, який забезпечує усвідомлення власних стратегій поведінки та їх наслідків [26].

Упровадження тренінгових технологій у систему управління закладом освіти сприяє підвищенню рівня конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, що проявляється у зростанні частки конструктивних стилів поведінки в конфлікті, зниженні агресивних та унікальних стратегій психологічного захисту, підвищенні відповідальності за перебіг конфліктних ситуацій.

Крім того, тренінгова робота позитивно впливає на соціально-психологічний клімат педагогічного колективу, зменшує кількість деструктивних конфліктів та підвищує загальну ефективність професійної діяльності педагогів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексне емпіричне дослідження особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі, спря-

моване на виявлення рівня конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, домінуючих стратегій психологічного захисту у спілкуванні та стилів поведінки у конфліктних ситуаціях, а також аналіз взаємозв'язків між зазначеними показниками.

Дослідження було організовано та проведено на базі Білоцерківської гімназії слов'янських мов – початкової школи № 1 за участю 68 педагогічних працівників різних фахових категорій, що забезпечило репрезентативність вибірки та можливість комплексного аналізу проблеми управління конфліктами з позицій різних суб'єктів освітнього процесу. Поетапна структура дослідження, поєднання якісних і кількісних методів, а також використання валідного психодіагностичного інструментарію сприяли отриманню надійних і змістовних результатів.

Результати якісного контент-аналізу відповідей за опитувальником «Конфліктологічна компетентність вчителя» засвідчили, що конфліктологічна компетентність більшості педагогів перебуває на середньому рівні сформованості. Значна частина респондентів демонструє адекватне розуміння сутності конфлікту як зіткнення інтересів і позицій, визнає його неминучість у професійній діяльності та усвідомлює важливість конструктивного підходу до його розв'язання. Водночас виявлено наявність педагогів із низьким рівнем конфліктологічної компетентності, для яких характерні спрощені або негативно забарвлені уявлення про конфлікт, схильність до уникання відповідальності та недостатня готовність до конструктивного діалогу.

Аналіз відповідей також показав, що хоча значна частина педагогів визнає власну роль у перебігу конфліктної взаємодії, певна кількість респондентів схильна перекладати відповідальність на учнів, батьків або зовнішні обставини. Це свідчить про недостатню сформованість рефлексивного та особистісно-відповідального компонентів конфліктологічної компетентності та вказує на потребу цілеспрямованого розвитку цих складових у процесі професійного вдосконалення педагогів.

За результатами методики діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні встановлено, що найбільш поширеною серед педагогів є стратегія миролюбства, яка орієнтована на збереження позитивного психологічного клімату, взаєморозуміння та конструктивний діалог. Разом із тим значна частка респондентів використовує стратегію уникання, а також агресивну стратегію психологічного захисту, що може ускладнювати процес управління конфліктами та негативно впливати на якість міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі.

Дослідження стилів поведінки в конфлікті за методикою К. Томаса показало переважання компромісу та співпраці як відносно конструктивних стратегій взаємодії. Водночас наявність стилів уникнення, пристосування та суперництва у значної частини педагогів свідчить про недостатню гнучкість конфліктної поведінки та ситуативність вибору стратегій реагування, що не завжди відповідає вимогам сучасного гуманістично орієнтованого освітнього середовища.

Кореляційний аналіз з використанням коефіцієнта Пірсона підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем конфліктологічної компетентності педагогів, стратегіями психологічного захисту та стилями поведінки в конфлікті. Встановлено, що вищий рівень конфліктологічної компетентності позитивно пов'язаний із миролюбством, співпрацею та компромісом і негативно – з агресією та суперництвом. Це дозволяє розглядати конфліктологічну компетентність як системоутворювальний чинник конструктивної конфліктної поведінки педагога.

Отримані результати в цілому свідчать про наявність у педагогічному колективі потенціалу для ефективного управління конфліктами, водночас виявляючи низку проблемних зон, пов'язаних із емоційною саморегуляцією, відповідальністю за перебіг конфліктів та свідомим вибором адекватних стратегій взаємодії. Це обґрунтовує доцільність упровадження цілеспрямованих управлінських заходів і тренінгових технологій, спрямованих на

розвиток конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, що й стало логічним переходом до розгляду управлінських аспектів цієї проблеми у наступному підрозділі роботи.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного узагальнення питання організаційно-психологічних стратегій управління конфліктами в освітньому середовищі та проведеного емпіричного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

Конфлікт у сучасному освітньому середовищі постає як багатокомпонентне соціально-психологічне явище, невід’ємне від процесу взаємодії різних суб’єктів освіти. Його виникнення обумовлене розбіжностями в потребах, мотивації, ціннісних орієнтаціях, соціальних статусах і ролях, а також індивідуально-психологічних характеристиках учасників освітнього процесу. Умови спільної діяльності неминуче породжують суперечності, проте їхній перебіг і наслідки визначаються рівнем усвідомлення конфліктної ситуації, культурою міжособистісного спілкування та ефективністю управлінських впливів.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище. Поряд із деструктивними наслідками він може виконувати й конструктивну функцію, сприяючи особистісному зростанню, оновленню взаємин, оптимізації діяльності та пошуку інноваційних рішень. У зв’язку з цим сучасна психологія та педагогіка акцентують увагу не на уникненні конфліктів, а на розвитку здатності до їх конструктивного врегулювання та свідомого управління.

Конфлікти в освітньому середовищі відзначаються різноманіттям форм, причин і динамічних характеристик. Вони можуть бути зумовлені як об’єктивними чинниками – соціально-економічними умовами, особливостями організації навчального процесу та системи управління, – так

і суб'єктивними та соціально-психологічними факторами, пов'язаними з індивідуальними рисами особистості. Важливу роль у виникненні й ескалації конфліктів відіграють рівень емпатії, емоційної саморегуляції, самооцінки та комунікативної компетентності учасників освітньої взаємодії.

Установлено, що розвиток конфлікту має певну послідовність і проходить низку взаємопов'язаних етапів – від прихованої конфліктної ситуації до відкритого протистояння та його завершення. За відсутності своєчасного реагування конфлікт може набувати ескалаційного характеру, що супроводжується зростанням емоційної напруженості, звуженням когнітивних процесів і підвищенням імовірності деструктивної поведінки. Натомість раннє виявлення суперечностей і адекватне реагування на початкових стадіях створюють передумови для запобігання їх загостренню.

Особливої уваги потребують педагогічні конфлікти, що виникають у системі взаємин «учитель – учень», «учитель – батьки», «учитель – педагогічний колектив». Більшість таких конфліктів має вертикальний характер, зумовлений нерівністю соціальних позицій, віковими відмінностями та відносинами підпорядкування. Водночас вони часто відображають глибші організаційні, професійні або міжпоколінні суперечності, виступаючи своєрідним індикатором проблем функціонування освітньої системи.

Суттєве значення у виникненні конфліктів мають конфліктогенні ситуації, пов'язані з навчальною діяльністю, поведінковими проявами та міжособистісними відносинами. Їх своєчасне розпізнавання, аналіз і профілактика є важливою умовою зниження рівня напруженості та попередження відкритих конфліктних зіткнень в освітньому середовищі.

Отже, конфлікт в освітній сфері доцільно розглядати як об'єктивно зумовлений, проте потенційно керований процес. Рівень ефективності освітнього середовища значною мірою визначається сформованістю конфліктологічної культури, психологічної компетентності та готовності учасників освітнього процесу до конструктивної взаємодії. Усвідомлене й науково

обґрунтоване управління конфліктами дозволяє мінімізувати їх деструктивні наслідки та використовувати конфлікт як ресурс розвитку, саморефлексії й удосконалення освітньої практики.

У межах дипломної роботи було здійснено комплексне емпіричне дослідження особливостей управління конфліктами в освітньому середовищі, що дозволило отримати цілісне уявлення про рівень сформованості конфліктологічної компетентності педагогічних працівників, домінуючі стратегії психологічного захисту та стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Організація дослідження на базі закладу загальної середньої освіти за участю 68 педагогічних працівників забезпечила репрезентативність вибірки та дала змогу проаналізувати проблему управління конфліктами з позицій різних суб'єктів освітнього процесу. Використання комплексу взаємодоповнювальних психодіагностичних методик сприяло підвищенню достовірності результатів і дозволило всебічно охарактеризувати конфліктну поведінку педагогів.

Результати дослідження засвідчили, що конфліктологічна компетентність більшості педагогічних працівників перебуває на середньому рівні сформованості. Це свідчить про наявність загальних уявлень щодо природи конфліктів і їх ролі в освітньому процесі, однак водночас виявляє недостатню системність знань, обмежений репертуар конструктивних стратегій поведінки та труднощі в усвідомленні власної відповідальності за перебіг конфліктної взаємодії. Виявлена частка педагогів із низьким рівнем конфліктологічної компетентності підтверджує наявність потреби в цілеспрямованій корекційно-розвивальній роботі.

Аналіз стратегій психологічного захисту у спілкуванні показав переважання миролюбної стратегії, що свідчить про орієнтацію значної частини педагогів на збереження позитивного соціально-психологічного клімату та уникнення відкритої конфронтації. Водночас суттєва частка респондентів використовує стратегії уникання та агресії, що може ускладнювати ефективне вирішення конфліктів і призводити до накопичення

напруженості у професійній взаємодії.

Дослідження стилів поведінки в конфлікті засвідчило домінування компромісу та співпраці як відносно конструктивних способів реагування. Разом із тим виявлено значну поширеність стилів уникнення, пристосування та суперництва, що свідчить про недостатню гнучкість конфліктної поведінки та несформованість навичок свідомого вибору адекватної стратегії залежно від ситуації.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем конфліктологічної компетентності, стратегіями психологічного захисту та стилями поведінки в конфлікті. Зокрема, вищий рівень конфліктологічної компетентності асоціюється з орієнтацією на миролюбство, співпрацю та компроміс, тоді як її недостатня сформованість пов'язана зі схильністю до агресивних і конфронтаційних форм реагування або уникання конфліктів. Отримані результати підтверджують системний характер конфліктної поведінки особистості педагога.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження засвідчує, що ефективне управління конфліктами в освітньому середовищі потребує цілеспрямованого розвитку конфліктологічної компетентності педагогічних працівників. Особливої значущості набувають управлінські заходи, спрямовані на впровадження тренінгових технологій, які дозволяють поєднати розвиток когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів професійної готовності педагогів до конструктивної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аймедов К. В., Сердюк Н. М. Застосування інноваційних технологій навчання у системі вищої освіти: наук. журнал «Молодий вчений». 2025. № 2 (17). С. 8-10.
2. Бевз Г. М. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти. Науковий вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Психологія. 2020. Вип. 61. С. 23–31.
3. Безпалько О. В., Савич Ж. В. Спілкуємось та діємо: навч.-метод. посіб. Київ: Навч. книга, 2022. 112 с.
4. Бондарчук О. І. Організаційна культура як чинник управління конфліктами в освіті. Організаційна психологія. 2021. № 2. С. 14–22.
5. Боришевський М. Й. Особистість у вимірах самосвідомості: монографія. Суми: Видавничий будинок «Еллада», 2019. 608 с
6. Бурлака В. В. Управління конфліктами в дистанційному навчанні. Освітологічний дискурс. 2023. № 2. С. 88–96.
7. Власова О. І., Ващенко І.В., Данилюк І.В., Щербина В.Л. Досвід міждисциплінарного дослідження розвитку цілісної особистості в контексті соціальних змін. Психологія і особистість. № 2 (10) Ч. 1. П.: Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, 2019. С. 116-127.
8. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя. (теоретичний та методичний аспекти): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти; Ін-т

педагогіки і психології професійної освіти НАПН України. К., 2021. 45 с.

9. Гура О. І. Конфлікт як чинник розвитку педагогічного колективу. Наукові записки НаУКМА. Психологія. 2019. Т. 2. С. 45–52.

10. Дзюба Т. М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Полтава: ПОППО. 2020. 64 с.

11. Дзяна О. С. Роль конфліктологічної компетентності у структурі конфліктологічної культури. Забезпечення наступності змісту в системі ступеневої вищої та післядипломної освіти: українські традиції та європейська практика: збірник наукових праць І Всеукраїнського науково-методичного семінару. Хмельницький: Поліграфіст-2, 2021. 234 с.

12. Довженко І. О. Лідерські стратегії керівника в управлінні конфліктами. Управління освітою. 2024. № 1. С. 36–42.

13. Дяченко Т. В. Управління міжособистісними конфліктами в освітніх організаціях. Проблеми сучасної психології. 2020. Вип. 50. С. 123–132.

14. Єрмоменко О. А. Конфліктологічні компетенції в системі «педагог-студент». «Проблеми інженерно-педагогічної освіти». Харків, 2019, № 54-55. С. 65-71.

15. Івашкевич Е. З. Психологічні механізми виникнення конфліктів у педагогічній взаємодії. Науковий вісник Ужгородського університету. Психологія. 2021. Вип. 3. С. 57–64.

16. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи: монографія / за ред. П. Ю. Сауха. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 443 с.

17. Карамушка Л. М. Психологічні умови профілактики конфліктів у закладах загальної середньої освіти. Педагогічна і психологічна наука в Україні. 2020. № 3. С. 98–105.

18. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в освітніх організаціях : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2019. 312 с.

19. Карамушка Л. М., Терещенко К.В. Соціальна напруженість на

рівні взаємодії освітнього персоналу та організації: зв'язок з типами організаційної культури. Організаційна психологія. Економічна психологія. Т. 1. № 12. Київ: Ін-т психології АПН України, 2018. С. 57-68.

20. Кириленко С. В. Психологічні ресурси конструктивного розв'язання конфліктів у школі. Психологічні перспективи. 2024. Вип. 42. С. 90–98.

21. Козич І. В. Модель формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Вісник Запорізького університету. Серія Педагогічні науки. 2021. №1. С.110-118.

22. Коломієць Н. А. Психологічні аспекти управління конфліктами в закладах загальної середньої освіти. Педагогічні науки. 2019. № 3. С. 112–118.

23. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика: монографія / уклад.: Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятов, Л. М. Дяченко, Н. О. Постригач, Л. П. Пуховська, О. В. Сулима. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2021. 280 с.

24. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів: монографія / під наук. ред. Лозової О. М. Вінниця: Віндрук, 2024. 184 с.

25. Котлова Л. О. Формування конфліктологічної компетентності майбутніх практичних психологів. Практична психологія освіти ХХІ ст.: проблеми та перспективи: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції (Умань, 20-21 травня 2020 р.); МОН України, Уманський ДПУ імені Павла Тичини. Умань: ВПЦ «Візаві», 2020. С. 180–184.

26. Кравченко І. В. Соціально-психологічні стратегії конфлікт-менеджменту в закладах освіти. Психологічний часопис. 2022. № 6. С. 98–106.

27. Кузьменко Л. В. Психологічна готовність педагогів до конструктивного вирішення конфліктів. Психологія і педагогіка. 2020. № 2. С. 41–48.

28. Литвиненко О. М. Управління конфліктами в умовах інклюзивної освіти. Особлива дитина: навчання і виховання. 2022. № 2. С. 30–38.

29. Ложкін Г. В. Конфлікти в педагогічних колективах: психологічний аналіз. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2020. № 1. С. 67–74.
30. Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис... канд. пед. н.: 13.00.04. Харківський національний університет імені Г. С. Сковороди. Харків, 2022. 24 с.
31. Максименко С. Д. Психологія соціальної взаємодії в освіті : монографія. Київ : Слово, 2019. 280 с.
32. Максименко С. Д., Карамушка Л. М. Психологія освітніх організацій : монографія. Київ : Інститут психології НАПН України, 2021. 340 с.
33. Мельник Ю. А. Конфлікти в системі «вчитель – учень – батьки». Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. 2023. № 1. С. 71–79.
34. Міляєва В. Р., Лебідь Н. К., Бреус Ю. В. Розвиток потенціалу особистості в умовах сучасного освітнього середовища. Вісник Одеського національного університету. Одеса, 2023. Т. 18, Вип. 3: Психологія. С. 117 – 126.
35. Мороз Р. А. Соціально-психологічні стратегії подолання конфліктів у шкільному середовищі. Соціальна психологія. 2020. № 1. С. 68–75.
36. Нечипоренко Л. С. Медіаційні практики в освітньому середовищі України. Соціальна робота та освіта. 2024. № 2. С. 55–63.
37. Панок В. Г. Практична психологія в системі освіти України. Київ : Ніка-Центр, 2020. 352 с.
38. Пархоменко О. С. Організаційна культура школи як ресурс подолання конфліктів. Освітній простір України. 2022. № 25. С. 134–141.
39. Поліщук Т. М. Управління конфліктами в педагогічних командах. Педагогічний процес: теорія і практика. 2025. № 1. С. 84–91.
40. Романенко О. В. Медіація як інструмент управління конфліктами в освіті. Педагогічний альманах. 2021. Вип. 49. С. 92–99.
41. Савчин М. В. Психологія конфлікту в освітньому середовищі :

навч. посіб. Дрогобич : РВВ ДДПУ, 2019. 248 с.

42. Соколова М. М. Психологічна безпека освітнього середовища та конфлікти. Практична психологія та соціальна робота. 2023. № 1. С. 11–17.

43. Ткаченко Н. П. Комунікативні стратегії зниження конфліктності в освіті. Психологічні науки. 2023. № 3. С. 44–52.

44. Шевченко Н. Ф. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти. Управління школою. 2021. № 4. С. 18–24.

45. Яремчук О. Б. Профілактика конфліктів у педагогічних колективах. Педагогіка і психологія. 2022. № 4. С. 59–66.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник «Конфліктологічна компетентність вчителя»

(метод незакінчених речень)

Інструкція. Закінчить будь-ласка наведені речення. Правильних і неправильних відповідей немає. Нас цікавить Ваша особиста думка.

1. Конфлікт це ...
2. Конфліктна ситуація це ...
3. Причинами виникнення конфліктів є ...
4. Відповідальність за виникнення конфліктної ситуації....
5. Позитивні наслідки конфлікту....
6. Негативними наслідками конфлікту є
7. Поведінка людини в конфліктній ситуації залежить...
8. Агресивні люди при розв'язанні конфліктів....
9. Пасивні люди при розв'язанні конфліктів....
10. Компроміс при розв'язанні конфліктів...
11. Досягти згоди при розв'язанні конфліктної ситуації можливо...

12. Досягти згоди при розв'язанні конфліктної ситуації неможливо...
13. Конфліктологічна компетентність....

Додаток Б

Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні (за В. Бойко)

Інструкція до тесту. Уважно прочитайте кожне запитання та оберіть один варіант відповіді (а, б або с), який найбільше відповідає Вашій типовій поведінці. Правильних або неправильних відповідей не існує. Важливо відповідати щиро.

Тестовий матеріал

1. Знаючи себе, ви можете сказати:
 - а) я скоріше людина миролюбна, покладлива;
 - б) я скоріше людина гнучка, здатна обходити гострі ситуації, уникати конфліктів;
 - с) я скоріше людина, що йде прямо, безкомпромісна, категорична.
2. Коли ви подумки з'ясовуєте відносини зі своїм кривдником, то найчастіше:
 - а) шукаєте спосіб примирення;
 - б) обмірковуєте спосіб не мати з ним справ;
 - с) міркуєте про те, як його покарати або поставити на місце.
3. У спірній ситуації, коли партнер не намагається або не хоче вас зрозуміти, ви:
 - а) будете спокійно домагатися того, щоб він вас зрозумів;
 - б) намагатиметеся згорнути з ним спілкування;
 - с) будете гарячитися, ображатися або злитися.

4. Якщо, захищаючи свої важливі інтереси, ви відчуєте, що можете посваритися з гарною людиною, то:
 - а) підете на значні поступки;
 - б) відступите від своїх домагань;
 - с) будете відстоювати свої інтереси.
5. У ситуації, де вас намагаються скривдити або принизити, ви швидше за все:
 - а) постараетесь заpastися терпінням і довести справу до кінця;
 - б) дипломатичним чином будете уникати контактів;
 - с) дасте гідну відсіч.
6. У взаємодії з владною й водночас несправедливою людиною (вчителем, керівником) ви:
 - а) зможете співробітничати в ім'я інтересів справи;
 - б) постараетесь якнайменше контактувати з нею;
 - с) будете опиратися її стилю, активно захищаючи свої інтереси.
7. Якщо рішення питання залежить тільки від вас, але партнер зачепив ваше самолюбство, то ви:
 - а) підете йому назустріч;
 - б) підете від конкретного рішення;
 - с) вирішите питання не на користь партнера.
8. Якщо хтось із друзів час від часу дозволяє собі образливі випадки у вашу адресу, ви:
 - а) не станете надавати цьому особливого значення;
 - б) постараетесь обмежити або припинити контакти;
 - с) щоразу дасте гідну відсіч.
9. Якщо в партнера є претензії до вас і він при цьому роздратований, то вам звичніше:
 - а) спочатку заспокоїти його, а потім реагувати на претензії;
 - б) уникнути з'ясування відносин у такому стані;
 - с) поставити його на своє місце або перервати.
10. Якщо хтось із колег стане розповідати вам про те погане, що говорять про вас інші, то ви:
 - а) тактовно вислухаєте все до кінця;
 - б) пропустите це повз вуха;
 - с) перервете розповідь на півслові.
11. Якщо партнер занадто наполегливий і хоче отримати вигоду за ваш рахунок, ви:
 - а) підете на поступку заради миру;
 - б) ухилитесь від остаточного рішення, розраховуючи, що партнер заспокоїться;
 - с) однозначно дасте зрозуміти, що він не отримає вигоди за ваш рахунок.
12. Коли ви маєте справу з партнером, що діє за принципом «урвати побільше», ви:
 - а) терпляче домагаєтесь своїх цілей;
 - б) волієте обмежити взаємодію з ним;

- с) рішуче ставите такого партнера на місце.
13. Маючи справу з нахабною особистістю, ви:
- а) знаходите до неї підхід за допомогою терпіння і дипломатії;
 - б) зводите спілкування до мінімуму;
 - с) дієте тими ж методами.
14. Коли опонент налаштований до вас вороже, ви зазвичай:
- а) спокійно й терпляче переборюєте його настрій;
 - б) уникаєте спілкування;
 - с) осаджуєте його або відповідаєте тим самим.
15. Коли вам ставлять неприємні запитання, ви найчастіше:
- а) спокійно відповідаєте на них;
 - б) уникаєте прямих відповідей;
 - с) «заводитеся» й втрачаєте самовладання.
16. Коли виникають гострі розбіжності між вами й партнером, це:
- а) спонукає шукати компроміс і йти на поступки;
 - б) змушує згладжувати протиріччя, не підкреслювати відмінності;
 - с) активізує бажання довести свою правоту.
17. Якщо партнер виграє у суперечці, вам звичніше:
- а) привітати його з перемогою;
 - б) зробити вигляд, що нічого особливого не сталося;
 - с) «боротися до останнього патрона».
18. Коли відносини з партнером набувають конфліктного характеру, ви зазвичай:
- а) обираєте «мир за всяку ціну»;
 - б) обмежуєте контакти й уникаєте суперечки;
 - с) намагаєтеся з'ясувати всі розбіжності.
19. Коли конфлікт стосується ваших інтересів, ви найчастіше виграєте його:
- а) завдяки дипломатії й гнучкості;
 - б) за рахунок витримки й терпіння;
 - с) за рахунок темпераменту й емоцій.
20. Якщо колега навмисно зачіпає ваше самолюбство, ви:
- а) м'яко і коректно робите зауваження;
 - б) не загострюєте ситуацію;
 - с) даєте гідну відсіч.
21. Коли близькі критикують вас, ви:
- а) приймаєте зауваження з вдячністю;
 - б) намагаєтеся не звертати уваги;
 - с) дратуєтеся або сердитесь.
22. Якщо хтось із близьких говорить вам неправду, ви:
- а) тактовно домагаєтеся істини;
 - б) робите вигляд, що не помічаєте брехні;
 - с) рішуче викриваєте брехуна.
23. Коли ви роздратовані та нервуєте, ви найчастіше:
- а) шукаєте співчуття й розуміння;
 - б) усамотнюєтеся;

- с) зганяєте злість на інших.
24. Коли менш гідний колега отримує заохочення, ви:
- а) радієте за нього;
 - б) не надаєте цьому значення;
 - с) засмучуєтеся або дратуєтеся.

Ключ до тесту: відповіді «а» – миролюбство, відповіді «б» – уникання, відповіді «с» – агресія. Чим більше відповідей певного типу, тим виразніше представлена відповідна стратегія психологічного захисту.

Додаток В

Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. В. Гришина)

Інструкція для респондентів. Вам пропонується 30 пар тверджень, що описують різні способи поведінки у конфліктних ситуаціях. До кожної пари уважно прочитайте обидва твердження (А і Б) та оберіть одне, яке найбільше відповідає Вашій типовій поведінці. Обрану відповідь обведіть кружечком і після завершення методики перенесіть її до бланка відповідей.

Опитувальник

1.

А Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося.
2.

А Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання.

Б Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні.
3.

А Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

Б Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки.
4.

А Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

А Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти підтримку іншої людини. Б Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6.

А Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе.

Б Я намагаюсь домогтися свого.

7.

А Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно.

Б Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8.

А Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

Б Насамперед я намагаюсь чітко визначити, з чого складаються всі порушені інтереси й питання.

9.

А Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечності.

Б Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого.

10.

А Я твердо намагаюся досягти свого.

Б Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання.

11.

А Насамперед я намагаюсь чітко визначити всі порушені інтереси й питання.

Б Я намагаюся заспокоїти опонента і зберегти наші стосунки.

12.

А Здебільшого я уникаю позиції, яка може викликати суперечності.

Б Я даю змогу співрозмовнику не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч.

13.

А Я пропоную варіант серединної позиції.

Б Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

А Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами.

Б Я намагаюсь продемонструвати логіку і переваги моєї позиції.

15.

А Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і зберегти стосунки.

Б Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.

16.

А Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини.

Б Я намагаюсь переконати опонента у перевагах моєї позиції.

17.

А Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

Б Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

А Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

Б Я даю змогу співрозмовнику не змінювати думку, якщо він також піде мені назустріч.

19.

А Насамперед я намагаюсь чітко визначити всі порушені інтереси і спірні питання.

Б Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання.

20.

А Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності.

Б Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох.

21.

А На переговорах я уважний до побажань співрозмовника.

Б Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми.

22.

А Я намагаюсь знайти серединну позицію.

Б Я відстоюю свої бажання.

23.

А Я турбуюся про задоволення бажань кожного з нас.

Б Іноді я даю змогу іншим узяти відповідальність за вирішення питання.

24.

А Якщо позиція партнера для нього дуже важлива, я піду йому назустріч.

Б Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу.

25.

А Я показую іншій людині логіку і переваги моїх поглядів.

Б Я уважний до побажань співрозмовника.

26.

А Я пропоную серединний варіант позиції.

Б Я турбуюся про задоволення інтересів кожного з нас.

27.

А Я уникаю позиції, що може викликати суперечності.

Б Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

28.

А Я наполегливо намагаюсь домогтися свого.

Б Я намагаюсь знайти підтримку іншої людини.

29.

А Я пропоную серединний варіант позиції.

Б Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності.

30.

А Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини.

Б Я займаю таку позицію, щоб ми разом могли домогтися успіху.

Кожна відповідь (А або Б) відповідає певному стилю поведінки в конфлікті.

Розподіл тверджень за стилями:

Суперництво (конкуренція): 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 16Б, 17А, 22Б, 28А

Співпраця: 8Б, 11А, 14А, 16Б, 19А, 20А, 21Б, 25А, 30Б

Компроміс: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 13А, 18Б, 22А, 24Б, 26А, 29А

Уникнення: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 27А, 29Б

Пристосування: 1Б, 2Б, 4Б, 5А, 11Б, 12Б, 15А, 18А, 23А, 24А, 27Б, 30А

Інтерпретація стилів поведінки

Суперництво характеризується активним відстоюванням власних інтересів, орієнтацією на перемогу в конфлікті, навіть за рахунок погіршення стосунків.

Співпраця передбачає прагнення знайти рішення, яке повністю задовольнить інтереси обох сторін. Вважається найбільш конструктивним стилем.

Компроміс. Орієнтація на взаємні поступки. Кожна сторона частково жертвує власними інтересами заради прийняттого результату.

Уникнення виявляється у прагненні ухилитися від конфлікту, відкласти його вирішення або мінімізувати взаємодію з опонентом.

Пристосування полягає у відмові від власних інтересів заради збереження стосунків та задоволення потреб іншої сторони.