

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
Menedgment of conflicts in the teaching team of a general
secondary education institution
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні
науки
освітньо-професійної програми
Освітній менеджмент у педагогічних
системах

Куруч Марина Сергіївна

Науковий керівник: д. пед. н., професор
Костенко Ростислав Валерійович

Рецензент:

Дацюк Віка Анатоліївна

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри педагогіки та
освітнього менеджменту
протокол №____ від
В. о. завідувача кафедри
_____ Неля КУЗНЄЦОВА

Захищено на засіданні ЕК
протокол №____ від
Оцінка_____/_____/_____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)
Голова ЕК
_____ Тамара ГУМЕННИКОВА

АНОТАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкт дослідження – конфлікти у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

Предмет дослідження – процес управління конфліктами у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти.

Мета - розвиток теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо управління конфліктами у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти.

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати з метою оптимізації процесу управління конфліктними ситуаціями серед педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», які допоможуть проводити профілактику, запобігати та вчасно врегульовувати або конструктивно вирішувати конфлікти у педагогічному колективі.

Ключові слова: конфлікти, педагогічний колектив, конфліктологічна культура, управління, профілактика.

ABSTRACT

The object of the study is conflicts in the pedagogical staff of a general secondary education institution «The Lyceum of Serhiivka».

The subject of the study is the process of the conflict management in the pedagogical staff of the general secondary education institution.

The goal is the development of the theoretical positions and practical recommendations for conflict management in the pedagogical staff of the general secondary education institution.

The results of the qualification work are used to optimize the process of managing conflict situations among the teachers of "The Lyceum of Serhiivka", that will carry out prevention, prevent and timely settle or constructively resolve conflicts in the pedagogical staff.

Key words: conflicts, pedagogical staff, conflict culture, management, prevention.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ	8
1.1. Наукові засади вивчення конфліктів в діяльності організацій.....	8
1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями	12
1.3. Особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи ...	15
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ОЗЗСО «СЕРГІЇВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ».....	20
2.1. Методологічні засади та організація емпіричного дослідження конфліктологічної культури педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».....	20
2.2. Результати емпіричного дослідження конфліктологічної культури педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».....	28
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ СЕРГІЇВСЬКОГО ОЗЗСО «СЕРГІЇВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ»	35
3.1. Організаційний механізм командоутворення та запобігання конфліктам у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей.....	35
3.2. Управлінські рекомендації щодо попередження конфліктних ситуацій серед педагогічних працівників ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».....	44
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах соціально-економічного відновлення України спостерігається помітне підвищення напруженості і конфліктності в усіх сферах життєдіяльності соціуму, в тому числі в системі освіти. Практика показує марність зусиль по досягненню безконфліктних ситуацій в системі освіти, тому раціональніше спрямувати загальні зусилля дослідників на пошук ефективних технологій, механізмів управління конфліктами та стресами.

Конфлікти, будучи природним проявом назрілих протиріч в сфері освіти, істотно впливають на життєдіяльність самих освітніх систем, якість їх функціонування і розвитку в часі. У світі, наповненому економічними і політичними кризами, тероризмом, соціальними, техногенними та природними катастрофами, учасники освітнього процесу виявляються незахищеними перед обличчям нових протиріч, що носять по відношенню до них незалежний і невідконтрольний характер. Отже, управління конфліктами в сфері освіти має ґрунтуватися на розумінні і дотриманні цілей функціонування інституту освіти.

Проблемі конфліктів і конфліктної взаємодії в управлінні присвячені численні дослідження представників різних наук, серед яких варто виділити праці таких науковців: О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко, І. А. Сорока, В. Е. Сіріна, І. М. Матійків, О. А. Долгий, Л. М. Чехович та ін.

Проте проблема управління конфліктами у педагогічних колективах освітніх закладів досліджена недостатньо. Виникає нагальна потреба у підвищенні ефективності управління, попередженням і усуненням конфліктів у педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти, розробленості теоретичних і практичних аспектів цієї проблеми.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо управління конфліктами у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти.

Для досягнення мети у роботі були поставлені такі *завдання*:

- розкрити наукові засади вивчення конфліктів в діяльності організацій;
- розглянути сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями;
- виявити особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи;
- дати загальну системну характеристику ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»;
- охарактеризувати та оцінити методи та підходи до управління конфліктами в закладі;
- запропонувати впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти;
- розробити заходи щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку закладу.

Об'єкт дослідження – конфлікти у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

Предмет дослідження – процес управління конфліктами у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти.

Методи дослідження. Для розв'язання завдань дослідження були застосовані *теоретичні методи*: аналіз, синтез, теоретичне моделювання, узагальнення; *емпіричні*: Опитувальник К. Томаса «Стратегії поведінки в конфлікті»; Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла; Методика дослідження рівня агресії Басса-Дарки.

Базою емпіричного дослідження є Сергіївський опорний заклад загальної середньої освіти «Сергіївський ліцей» Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у розширенні та поглибленні аспекту теорії конфліктологічної культури працівників освіти, теоретичному обґрунтуванні детермінуючої функції компонентів конфліктологічної культури особистості, виявленні причин конфліктів в

педагогічному колективі та розробці інструменту для профілактики міжособистісних конфліктів у педагогічних колективах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні розробленої стратегії застосування рекомендованих методів управління конфліктними ситуаціями серед педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», які допоможуть проводити профілактику, запобігати та вчасно врегульовувати або конструктивно вирішувати конфлікти у педагогічному колективі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались на СХІV Міжнародній інтернет – конференції «Нові напрями розвитку науки під час воєнного стану», яка відбулася 12 грудня 2022 року у м. Одеса, Україна. Тези доповіді з результатами дослідження опубліковано у збірнику матеріалів зазначеної конференції: Куруч М.С. Управління конфліктами в педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти. *Матеріали ХІV Міжнародної інтернет – конференції «Нові напрями розвитку науки під час воєнного стану», 12 грудня 2022 року у м. Одеса, Україна.* Одеса, 2022.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 71 сторінка. Робота містить 4 таблиці, 9 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел, що включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Наукові засади вивчення конфліктів в діяльності організацій

Зміст поняття «конфлікт» розкривається через такі значення:

- стан відкритої, часто тривалої боротьби, битви чи війни;
- стан дисгармонії у відносинах між особами, ідеями чи інтересами, конфлікт протилежностей;
- психічна боротьба, що є результатом одночасної дії взаємовиключних імпульсів, бажань або тенденцій;
- протистояння персонажів або сил у літературному чи сценічному творі, особливо в основному місці, на якому розгортається сюжет [33, с.2].

Конфлікт виявляє протиріччя цінностей, інтересів, потреб; внутрішньоособистісні та міжособистісні суперечності, зіткнення позицій та амбіцій різних індивідів. Члени суспільства повинні володіти не тільки певними знаннями та вміннями, але й особистими рисами, серед яких – толерантність, вміння взаємодіяти з іншими людьми, вести діалог, шукати та знаходити компроміси, запобігати конфліктам та їх наслідкам [30, с.56].

Конфліктна ситуація являє собою систему елементів об'єктивного і суб'єктивного рівня, яка відображає реальне протиріччя. Вона включає в себе: учасників конфлікту, предмет та об'єкт конфлікту, елементи мікро- і макросередовища пов'язані з конфліктом. Класифікація конфліктів полягає в їх об'єднанні у групи на базі певної ознаки (рис. 1.1).

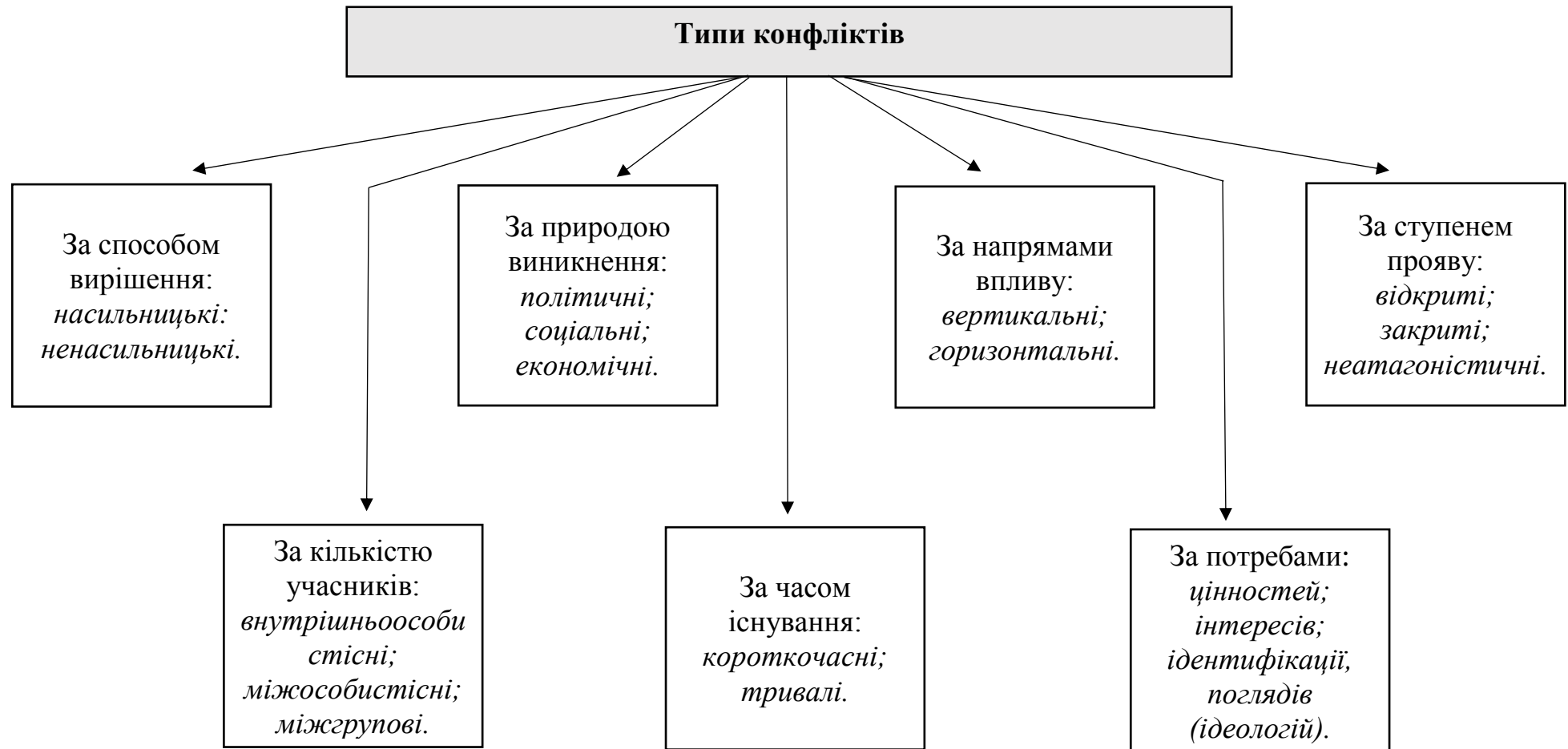


Рис.1.1. Класифікація конфліктів [32, с.312]

Множинність проявів, характер процесу, наслідки конфліктів дають змогу створити єдину систематику. Багатоаспектність і психологічна складність дає можливість обирати різні аналітичні критерії.

Часто конфлікти в соціально-трудовій сфері розглядаються як аномалія: збій у роботі, перешкода для досягнення стратегічних цілей. Таке негативне сприйняття є виправданим, оскільки будь-який конфлікт є надзвичайно деструктивним: нормальні організаційні процеси порушуються, руйнуються міжособистісні стосунки, а завдання вирішення конфлікту часто супроводжується звільненням частини співробітників. Однак відсутність конфлікту слід вважати свідченням застою [26, с. 434].

Як свідчить теоретичний аналіз наукової літератури, більшість дослідників схильні вважати, що існування суспільства без конфліктів неможливе, оскільки конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом змін, що відбуваються в суспільстві [11, с. 403].

Конфлікт водночас може грати позитивну і негативну роль у житті конфліктуючих сторін, може бути конструктивним і деструктивним.

До конструктивних функцій конфлікту можливо віднести ситуації, коли:

- конфлікт стає джерелом процесу розвитку і вдосконалення взаємовідносин;
- конфлікт знімає напругу, яка існує у відносинах;
- конфлікт - це інструмент, який використовують сторони, щоб спробувати вирішити свої протиріччя [7, с. 33].

До конструктивних функцій конфлікту психологи також відносять: можливість оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, ціннісні орієнтації, їх мотиви; сприяння розкриттю не тільки негативних, але й позитивних сторін у людині; отримання соціального досвіду у складних ситуаціях; об'єднання, згуртування групи перед вирішенням зовнішніх проблем і труднощів.

Деструктивні ознаки включають такі ситуації:

- існуюча система відносин руйнується;
- переривання або припинення спільної діяльності;
- психічний стан учасника порушується;
- йде марна трата ресурсів і грошей [5, с. 387].

Список можна доповнити такими ознаками: конфлікт формує негативний образ опонента, а невдача в конфлікті негативно впливає на самооцінку людини. Конфлікт призводить до збільшення плинності кадрів і зниження продуктивності. Багато дослідників зазначають, що конфлікт негативно позначається на психологічному стані працівників та може викликати стрес. При частих емоційних напруженнях зростає ймовірність захворювань. Людина, яка переживає стрес, проявляє певну сукупність симптомів: фізіологічні, емоційні та поведінкові реакції.

Дослідники виділяють наступні стадії розвитку конфлікту [1, с. 55]:

- передконфліктна ситуація;
- інцидент;
- ескалація конфлікту (наростання);
- кульмінація;
- вирішення конфлікту;
- переговори;
- післяконфліктна стадія.

Під динамікою конфлікту розуміють процес розвитку конфлікту та його зміни під впливом внутрішніх механізмів конфлікту та зовнішніх факторів і умов. Латентний період включає виникнення об'єктивної проблемної ситуації, усвідомлення взаємодіючими суб'єктами, спроби сторін неконфліктним шляхом вирішити ситуацію, виникнення передконфліктної ситуації. Відкритий період (власне конфлікт) включає: події, ескалацію конфлікту, врівноваження контрзаходів і припинення конфлікту. Постконфліктний період включає часткову або повну нормалізацію відносин.

Ознаки ескалації конфлікту: звуження когнітивного простору, поява фігур «ворога», зростання емоційної напруги, застосування насильства,

втрата основного об'єкта суперечки, конфлікт з розширеними межами. Конфліктна поведінка складається з протилежних дій учасників конфлікту зі своїми принципами і тактикою [16, с. 213].

Конфлікт подвійно суперечливий за своїм впливом на його учасників і його соціальне оточення. Це пов'язано з відсутністю чітких критеріїв розмежування конструктивних і деструктивних конфліктів і складністю універсальної оцінки результатів конфлікту. Ступінь конструктивності конфлікту змінюється в міру його розвитку. Припинення конфлікту передбачає припинення конфлікту з якоїсь причини. Основними формами завершення конфлікту є: розв'язання, врегулювання, применшення, подолання, перехід до іншого конфлікту [18, с. 286].

У дослідницькій роботі на цьому етапі виникають такі проблеми, як інтеграція різних наукових методів, узагальнення емпіричних матеріалів, розробка планів практичних дій, здатних запобігти конфліктам. Дослідження в цьому напрямі є надзвичайно актуальними в період становлення України як незалежної держави в сучасних умовах соціально-економічних і політичних змін та в процесі глобалізації, коли виникають конфлікти з багатьох причин.

Вищезазначене зумовлює необхідність системного та комплексного дослідження питань оцінювання, запобігання та управління конфліктними ситуаціями у діяльності організацій різного галузевого спрямування з метою підвищення результативності роботи їх систем менеджменту.

1.2. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями

«Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт» [5, с.180].

Управління конфліктом має на увазі грамотний напрямок конфліктної взаємодії в конструктивне русло, за рахунок чого керівництво може

вирішувати різні завдання, включаючи активізацію трудової діяльності, підвищення мотивації персоналу, усунення накопичених протиріч, виявлення лідерів й аутсайдерів і т. д. [21, с. 173].

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізацію) причин, які породили конфлікт;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Управління конфліктами включає наступні дії:

- 1) передбачати конфлікти та оцінювати їх функціональну спрямованість;
- 2) запобігти або спровокувати конфлікт;
- 3) медіація конфліктів;
- 4) вирішення конфлікту [39, с. 93].

Прогнозування конфліктів спрямоване на виявлення причин таких конфліктів у потенційному розвитку. Основним джерелом прогнозування конфліктів є дослідження об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії людей, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. Наприклад, у колективі такими умовами і факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруги; психосоціальний клімат; лідерство та мікрогрупи тощо.

Запобігання конфліктам - це клас заходів, які суб'єкти управління спрямовують на запобігання виникненню конфліктів. Запобігання конфліктам ґрунтується на їхніх передбаченнях. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини непотрібного конфлікту буде проводитися активна діяльність щодо протидії впливу всього комплексу факторів, що зумовлюють конфлікт. Це так звана обов'язкова форма профілактики конфліктів [41, с. 105].

Розпалювання конфліктів – це діяльність, яку суб'єкт управління спрямовує на провокування конфліктів.

Що стосується конструктивного конфлікту, стимулювання виправдане. Спровокувати конфлікт можна різними способами: постановкою проблемних питань для обговорення на конференціях, нарадах, семінарах тощо; виступами з критичними матеріалами в засобах масової інформації тощо. Але коли провокується конфлікт того чи іншого роду, лідери повинні бути готові врегулювати його конструктивно.

Посередництво в конфлікті – це діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення та обмеження конфлікту та забезпечення його просування до вирішення. Регулювання – це складний процес, який включає багато важливих етапів, які необхідно враховувати в управлінській діяльності:

- сторони конфлікту визнають реальність конфлікту;
- легітимація конфлікту, коли сторони конфлікту погоджуються визнавати та дотримуватися встановлених норм і правил конфліктної взаємодії;
- інституціалізація конфлікту означає створення відповідних інститутів і робочих груп для регулювання конфліктних взаємодій.

Вирішальну роль в управлінні конфліктами та стресовими ситуаціями в організації відграє керівник. Він повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати.

У підсумку варто зазначити, що ефективне управління конфліктами являє собою цілеспрямований вплив на процес зіткнення протилежних інтересів, що забезпечує вирішення суспільно важливих завдань. Управління конфліктами – це пошук ефективних способів вирішення конфліктів. Існують такі стратегії поведінки керівника по вирішенню конфліктів – попередження і прогнозування, припинення, регулювання і вирішення.

Кожна стратегія управління конфліктами передбачає використання певних методів: метод використання влади (заохочення і покарання); метод зміни конфліктної мотивації співробітників шляхом впливу на їх потреби і інтереси адміністративними заходами; метод переконання учасників

конфлікту (виховні бесіди); метод зміни складу учасників конфлікту (переміщення, звільнення); метод входження керівника в конфлікт (експерт, арбітраж), метод переговорів.

1.3. Особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи

Освітні організації відрізняються від інших неповторністю та складністю своєї місії, яка полягає в забезпеченні навчання, виховання, культурного і духовного розвитку особистості. Будь-який навчальний заклад не може уникнути проблеми улагодження конфліктів.

До основних факторів, що сприяють виникненню конфлікту в освітніх організаціях, належать [47, с. 22]:

- у діяльності працівника: знижується заробітна плата, збільшується навантаження; небажання братися за нові види діяльності; необхідність повністю перебудувати свою роботу; невизначеність і незахищеність; відсутність інформаційної підтримки;
- у діяльності керівників закладів освіти: погіршення стосунків з працівниками, неувага до їхніх ідей, пропозицій, прохань і побажань, агресивні нахили керівництва;
- у діяльності закладів освіти: низький рівень матеріально-технічного забезпечення навчального процесу, відсутність можливостей для стимулювання праці педагогічних працівників.

Також на виникнення конфліктів впливають [45, с. 36]:

- керівний персонал порушує трудове законодавство, не дотримується професійної етики, недосконалий механізм стимулювання, неналежне використання потенціалу персоналу;
- психологічний дискомфорт окремих співробітників;
- у колективі є «агресивні» працівники, «скаржники», «зануди», поведінка яких створює соціальну напругу.

По суті, конфлікти в освітніх організаціях - це переважно міжособистісні конфлікти [23, с. 350].

Професія педагога визнана в числі найважчих за своєю психофізіологічною напруженістю. Як свідчить аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем діяльності освітніх установ, головною причиною виникнення конфліктів серед учасників навчального процесу вважається безпорадність викладачів, що є наслідком відсутності у них необхідних знань теорії конфлікту та навичок їх реалізації у педагогічній практиці. Діяльність вітчизняних та зарубіжних освітніх організацій підтверджує, що сучасним керівникам та працівникам необхідні знання та навички з управління конфліктами та їх профілактики. Будь-який трудовий колектив складається з працівників, які відрізняються один від одного віком, освітою, стажем роботи, життєвим досвідом, цілями, які люди перед собою ставлять, обов'язками, які їм доручили, та поглядами на проблеми, що виникають у процесі трудової діяльності. Через ці відмінності можуть виникати конфліктні ситуації всередині команд організації [31, с. 280].

Виявлення причин конфлікту визначає вибір методу, шлях до запобігання конфлікту та конструктивного вирішення конфлікту. Без розуміння рушійних сил розвитку конфліктів важко на них ефективно впливати та регулювати [38, с. 238].

Розгляд причин конфліктів в освітньому середовищі показує, що жорсткий розподіл їх за характером на об'єктивні і суб'єктивні несправедливий. Більшість об'єктивних причин конфліктів у значній мірі суб'єктивні. У свою чергу, суб'єктивні причини конфліктів часто об'єктивно детерміновані.

Серед суб'єктивних причин конфліктів найбільш поширеними в сфері освіти є: недостатня стійкість до стресів учасників педагогічного процесу за стрес-факторами педагогічної діяльності (29,2%); риси характеру і типи особистостей учасників педагогічного процесу (27,9%); особливості жіночої

психології (13,8%); емоційна несумісність людей (54,1%); неадекватні оцінки і сприйняття одне одного (12,7%) [35, с. 721].

Об'єктивною причиною більшості соціально-педагогічних конфліктів є надмірна завантаженість педагогів, що перевищує їх особисті можливості (12,4%); обмеженість ресурсів в установі, що підлягають розподілу (13,9%); соціальна нерівність учасників освітнього процесу (29,1%); відсутність педагогічного такту по відношенню один до одного (12,9%); несприятливий стиль керівництва в установі (12,4%); нерівномірний розподіл педагогічного навантаження (11,8%); погані умови педагогічної та навчальної праці (11,5%), а також неузгодженість цілей різних груп працівників системи освіти (11,3%) [44, с. 83].

Розуміння об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктів в системі освіти необхідно при визначенні способів їх попередження, виробленню оптимальної стратегії поведінки учасників освітнього процесу в типових для них конфліктах.

Управління конфліктами в освітніх організаціях передбачає запобігання конфліктам та подолання їх.

Соціальні механізми управління конфліктами в освітньому середовищі включають механізми зовнішньої та внутрішньої регуляції. Зовнішніми механізмами є інституційні структури: державні та громадські організації, покликані редукувати конфлікти як між працівниками освіти і суспільством, так і всередині самої системи освіти (соціальний та правовий захист, соціальне посередництво, комісії з регулювання соціально-трудових відносин). До внутрішніх механізмів відносяться індивідуальні та групові стратегії подолання соціальних перешкод, що виникають в ході самореалізації суб'єктів. В умовах неефективного інституційного регулювання конфліктів в системі освіти, правової незахищеності педагогічних працівників роль саморегуляції підвищується [43, с. 113].

Запобігання конфліктам досягається здійсненням органами управління спеціальних заходів стосовно навчальних закладів, а також реалізації

директорами шкіл (гімназій, ліцеїв) власних заходів (спільне обговорення та аналіз у колективі актуальних проблем освітянського закладу; врахування потреб і можливостей кожного вчителя; введення спеціальної системи заохочень тощо) [3, с. 230].

У прагненні до повного вирішення конфліктів, важливе значення має створення сприятливої атмосфери праці в навчальному закладі, сприятливих міжособистісних відносин членів колективу, вміння відрізняти причини від приводів, вибрати найбільш гнучкі способи вирішення конфліктів. Це одне із завдань керівника освітнього закладу.

Практика діяльності освітніх установ свідчить, що сучасним керівникам необхідні глибокі знання і навички з управління конфліктами, їх прогнозуванню. Управлінець як людина, що постійно працює з людьми, повинен уміти запобігати виникненню конфлікту, виводити людей зі стану ворожнечі, вирішувати спори.

Менеджер в галузі освіти, який керує невеликою установою або перебуває на невисокому щаблі управління, має бути готовим виконувати роботу своїх підлеглих, бути прикладом для них у цьому плані [8, с. 60].

Підвищення рівня конфліктологічної компетентності керівників, а також удосконалення навичок працівників закладів освіти спільно вирішувати конфлікти, керувати емоціями у стресових ситуаціях сприяє не тільки запобіганню конфліктам, а й більш успішному їх вирішенню при їх виникненні, а також є необхідною умовою створення безпечних психологічних умов праці та доброї соціально-психологічної атмосфери.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність роботи, проаналізовано основні поняття, розглянуто наукові основи управління конфліктами в колективі, проведено огляд існуючих підходів та методів управління конфліктними ситуаціями, а також особливостей

управління конфліктами у колективі освітньої установи. На підставі цього можна зробити наступні висновки.

Конфлікт – це найбільш гострий спосіб вирішення значущих протиріч, які виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями.

Причини виникнення, прояви, функції та наслідки конфліктів різноманітні. Конфлікт водночас може грати позитивну і негативну роль у житті конфліктуючих сторін, може бути конструктивним і деструктивним.

В системі освіти конфлікти загострюються соціальною нерівністю, професійним і соціальним статусом, особливостями учасників освітнього процесу. Більшість конфліктів в освітньому середовищі опосередковано суб'єктивними, особистісними причинами в поєднанні з несприятливими умовами педагогічної праці. Управління конфліктами в освітніх установах ускладнюється відсутністю необхідних умов: розуміння конфлікту як стихійного явища; недолік матеріальних і організаційних ресурсів управління, а також правового регулювання конфліктних ситуацій; неузгодженість позицій, цілей, інтересів учасників освітнього процесу.

Отже, слід не тільки вивчати практику конфліктної взаємодії учасників освітнього процесу, виявляти деструктивні наслідки типових видів соціальних конфліктів, а й впроваджувати позитивні технології управління конфліктами в системі освіти.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ОЗЗСО «СЕРГІЙВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ»

2.1. Методологічні засади та організація емпіричного дослідження конфліктологічної культури педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

Вивчення конфліктної поведінки педагогічного колективу проводилося на базі Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти «Сергіївський ліцей» Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області.

В дослідженні приймали участь 46 педагогів Сергіївського ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». З них:

- вищої категорії: 27;
- першої категорії: 2;
- другої категорії: 5;
- спеціалістів: 12;
- зі званням «учитель-методист»: 18;
- зі званням «старший учитель»: 5.

Із загальної кількості педагогічних працівників:

- нагороджені грамотою обласного управління освіти - 3;
- нагороджені Почесною грамотою МОН України - 2;
- нагороджені нагрудним знаком «Відмінник освіти України» - 2.

Ціль дослідно-пошукової роботи: емпіричне вивчення конфліктної поведінки педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

Завдання дослідження:

- 1) підібрати адекватний цілям дослідження методологічний інструментарій;

- 2) провести емпіричне дослідження і виявити переважаючі стратегії поведінки в конфлікті у педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»;
- 3) проаналізувати отримані результати, зробити висновки.

Враховуючи завдання нашого дослідження, для діагностики особливостей конфліктної поведінки педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», ми обрали наступні методи (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Структура та зміст діагностичної програми вивчення особистісних особливостей поведінки педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» в конфліктних ситуаціях

Критерій	Показник	Діагностичний інструментарій
Спосіб поведінки в конфлікті	Виявлення стратегії поведінки особистості в конфліктній ситуації: суперництво, співпраця, пристосування, компроміс, уникнення	Тест К.Н Томаса «Стратегії поведінки в конфлікті»
Рівень доброзичливості	Низькі бали відображають емоційну стабільність, високий рівень самовладання та саморегуляції емоційних станів, уміння володіти собою в емоціогенних ситуаціях; холоднокрівність, ясний розум. Середні бали – середній рівень роздратування, невдоволення, коли зустрічаєшся із перепорою, блокуванням того, що хочеться зробити чи отримати, уміння знімати емоційне збудження фізичними навантаженнями, переоцінкою цінностей, середні навички самоконтролю. Високі бали - низька самовладання, нестримність, збудливість, небажання «тримати себе в руках», вербальна, мовна нестримність.	Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла
Рівень агресії	Фізична агресія; вербальна	Методика дослідження

	агресія; непряма агресія; негативізм; дратівливість; схильність до підозр; образа; відчуття провини	рівня агресії Басса-Дарки
--	--	---------------------------

Після виконання завдань всіх методик, кожного із педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» було віднесено до одного з рівнів за своєю поведінкою у конфліктних ситуаціях – низькому, середньому чи високому.

Характеристика рівнів конфліктності педагогів опорного закладу загальної середньої освіти представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика рівнів конфліктності педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

Рівень конфліктності	Характеристика
Низький	1. Типи поведінки у конфліктній ситуації: уникнення, пристосування 2. Абсолютна нетерпимість до оточуючих 3. Низький рівень емпатичних тенденцій 4. Низький комунікативний контроль
Середній	1. Типи поведінки у конфліктній ситуації: пристосування, суперництво 2. Середній рівень комунікативної толерантності 3. Середній рівень емпатичних тенденцій 4. Середній комунікативний контроль
Високий	1. Типи поведінки у конфліктній ситуації: співробітництво, компроміс 2. Терпимість до всіх типів партнерів у всіх ситуаціях 3. Високий рівень емпатичних тенденцій 4. Високий комунікативний контроль

Характеристика застосовуваних у нашому дослідженні методик діагностики рівнів конфліктності педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

1. *Опитувальник К. Томаса «Стратегії поведінки в конфлікті»* [28, с. 77], визначає типові способи реагування на конфліктні ситуації. В основі цього визначення лежить позиціонування учасників конфлікту власних інтересів та інтересів опонентів. У цьому підході виділяють п'ять підходів до врегулювання конфлікту відповідно до двох основних вимірів (співпраця та самовпевненість). Кожен з п'яти можливих варіантів висловлює 12 суджень про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних комбінаціях вони

були розділені на 30 пар, і респонденту пропонувалося вибрати в кожній парі найбільш типове судження для опису своєї поведінки (Додаток А).

Адаптованою до конфліктів вважається людина, поведінка якої містить всі стратегії, і кожна з них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів (мінімальне числове значення – 0, максимальне – 12 балів). Явна перевага або відсутність будь-якої стратегії – свідчення їх дисбалансу.

Стратегія взаємодії в конфлікті передбачає орієнтацію особистості на досягнення власної мети в конфлікті або на відносини з опонентом. Відповідно, виділяються дві ключові стратегії взаємодії дії в конфлікті: партнерство і напористість [17, с. 112].

Стратегія партнерства характеризується орієнтацією на досягнення спільної мети при рівності в правах і обов'язках і забезпеченні інтересів обох сторін.

Рішучі стратегії характеризуються суворим дотриманням власних інтересів і прагненням досягти власних цілей, щоб виграти чи програти. Зазвичай в ході конфлікту тактика не змінюється [20, с. 131].

Спираючись на наведені вище стратегії, К. Томас виділив наступний метод медіації конфлікту:

- 1) Суперництво (конкуренція) або адміністративний тип – прагнення задовольнити власні інтереси за рахунок інших.
- 2) Пристосування – на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншої людини.
- 3) Компроміс чи економічний тип.
- 4) Уникнення або конвенційний тип, характеризується відсутністю як бажання співпрацювати, так і схильності до досягнення власних цілей
- 5) Співпраця чи корпоративний тип, коли положення учасників чергуються, повністю задовольняються інтереси обох сторін.

Автори методу стверджують, що жодна сторона не досягне успіху, якщо уникнути конфлікту. У таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування та компроміс, або одна сторона виграє, а інша програє, або

обидві програють, тому що пішли на компроміс. Тільки в разі співпраці обидві сторони виявляються у виграші.

Ключ до опитувальника Томаса:

Суперництво: 3а; 6б; 8а; 9б; 10а; 13б; 14б; 16б; 17а; 22б; 25а; 28а

Співпраця: 2б; 5а; 8б; 11а; 14а; 19а; 20а; 21б; 23а; 26б; 28б; 30б

Компроміс: 2а; 4а; 7б; 10б; 12б; 13а; 18б; 20б; 22а; 24б; 26а; 29а

Уникнення: 1а; 5б; 7а; 9а; 12а; 15б; 17б; 19б; 21а; 23б; 27а; 29б

Пристосування: 1б; 3б; 4б; 6а; 11б; 15а; 16а; 18а; 24а; 25б; 27б; 30а

2. *Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла.* «Шкала доброзичливості» Кемпбелла [4, с.267], що застосовується для діагностики ступеня інтенсивності відносин доброзичливості до інших людей. Методика являє собою опитувальник, що складається з 8 пар тверджень. Кожна така пара містить твердження, що відображає доброзичливе і недоброзичливе ставлення до інших людей (Додаток Б). Випробовуваним необхідно вибрати одне твердження, з яким вони були найбільш згодні. Для цього пропонується шкала, що складається з 5 градацій: «повністю згоден із твердженням «А», «скоріше згоден із твердженням «А», ніж із твердженням «Б», «не знаю», «скоріше згоден із твердженням «Б», ніж із твердженням «А», «повністю згоден із твердженням «Б». Показником інтенсивності вираженості ставлення доброзичливості виступає сума балів, що відповідає кількості виборів тверджень, які відображають доброзичливе ставлення. Відповідно показником інтенсивності недоброзичливості є сума балів, що відповідає кількості виборів тверджень, які відображають недоброзичливе ставлення.

Ключ до тесту:

Варіанти, що відображають доброзичливе ставлення до інших людей: 1А, 2А, 3В, 4А, 5В, 6А, 7В, 8В.

При збігу відповіді випробовуваного з ключем оцінюється в 1 бал, при розбіжності - в 0 балів. Бали підсумовуються.

- 4 бали та менше - низький показник доброзичливого ставлення до інших;

- 4 – 8 балів – середній показник доброзичливого ставлення до інших;
- 8 балів і вище – високий показник доброзичливого ставлення до інших.

Низькі бали відображають емоційну стабільність, високий рівень самовладання та саморегуляції емоційних станів, уміння володіти собою в емоціогенних ситуаціях; холоднокрівність, ясний розум.

Середні бали – середній рівень роздратування, невдоволення, коли зустрічаєшся із перепорою, блокуванням того, що хочеться зробити чи отримати, уміння знімати емоційне збудження фізичними навантаженнями, переоцінкою цінностей, середні навички самоконтролю.

Високі бали - низька самовладання, нестримність, збудливість, небажання «тримати себе в руках», вербальна, мовна нестримність.

3. *Методика дослідження рівня агресії Басса-Дарки* [13, с. 230]. Слово «агресія» сьогодні вживається настільки часто в дуже широкому діапазоні контекстів, що його потрібно ретельно «очистити» від численних шарів і окремих значень. Різні автори у своїх дослідженнях по-різному визначають агресію й агресивність: як вроджену реакцію людини для «захисту займаної території» (Лоренд, Ардрі); як прагнення до панування (Моррісон); реакцію особистості на ворожу людині навколишню дійсність (Хорні, Фромм). Дуже великого поширення набули теорії, що пов'язують агресію і фрустрацію (Маллер, Доллард).

Агресію можна розуміти як рису особистості, що характеризується наявністю деструктивних тенденцій, головним чином у сфері суб'єкт-суб'єктних відносин. Імовірно, у творчій діяльності необхідна деструктивна складова людської діяльності, оскільки потреби індивідуального розвитку неминуче формують у людини здатність усувати й руйнувати перешкоди для подолання того, що заважає процесу [29, с. 313].

Агресія має якісні та кількісні характеристики. Як будь-яка властивість, вона має різний ступінь вираженості: від майже повної відсутності до крайнього розвитку. Кожна особистість повинна мати певний ступінь агресії. Її відсутність призводить до пасивності, контролю, підпорядкування тощо. Її

надмірний розвиток починає визначати весь зовнішній вигляд особистості, яка може стати суперечливою, нездатною до свідомої співпраці тощо. Агресія сама по собі не робить суб'єкта свідомо небезпечним, тому що, з одного боку, зв'язок між агресивністю і агресією не сильний, а з іншого боку, сама агресивна поведінка може не набувати свідомо небезпечної і несхвалюваної форми агресивності. В життєвій свідомості є синонімом «зловмисної діяльності». Проте деструктивна поведінка сама по собі не є «зловмисною», вона здійснюється мотивацією діяльності, тими цінностями, щоб досягти діяльності та володіти нею. Зовнішні реальні дії можуть бути схожими, але їх мотиваційні компоненти діаметрально протилежні [36, с. 50].

Відповідно, агресивні прояви можна розділити на два основні типи: перший - це мотиваційна агресія, як почуття власної гідності, і другий - інструментальна агресія, як засіб (припускаючи, що обидва можуть бути під свідомим контролем і свідомими зовнішніми проявами та пов'язані з емоційним переживає: гнів, ворожість). Практичним психологам слід більше цікавити мотивовану агресію, оскільки вона є прямим проявом деструктивних тенденцій, що характеризують реалізацію особистості. Визначивши ступінь цієї деструктивної тенденції, можна з високою ймовірністю передбачити ймовірність відкрито мотивованих проявів агресивності [48, с. 510]. Однією з таких діагностичних процедур є опитувальник Басса-Дарки.

А. Басс та А. Дарки запропонували опитувальник для виявлення важливих, на їхній погляд, показників та форм агресивної поведінки особи (Додаток В).

Автори визначили такі види агресивної поведінки:

- 1) Використання фізичної сили щодо іншої особи – фізична агресія.
- 2) Демонстрація негативних емоцій як за формою (сварка, крик, крик), так і за змістом словесних звернень до інших (погрози, лайка, образа) – вербальна агресія.

- 3) Навмисне використання пліток, жартів і ненаправлених, неорганізованих спалахів гніву, спрямованих на іншу людину (крик, тупотіння тощо) – непряма агресія.
- 4) Опонуюча форма поведінки, спрямована зазвичай проти авторитету та керівництва, що може наростати від пасивного супротиву до активних дій проти вимог, правил, законів, – негативізм.
- 5) Схильність до роздратування, готовність за найменшого збудження проявляти запальність, різкість, грубість – роздратування.
- 6) Схильність до недовіри та обережності щодо людей, що виникає через переконання, що інші хочуть завдати цій людині болю, – підозрілість.
- 7) Прояви ревності і ненависті до інших, викликані почуттям гніву, невдоволення справжньою чи уявною болем за когось чи світ загалом, – образа.
- 8) Ставлення та поведінка до себе та інших, які можуть бути наслідком власного сприйняття себе як поганої людини, погана поведінка: злісна, безсовісна, – автоагресія або відчуття провини.

У «ключі» для обробки результатів наводяться номери питань.

Якщо після номера питання стоїть знак «+», тоді за нього зараховується один бал в тому випадку, якщо на нього дана відповідь «так».

Якщо після номера питання стоїть знак «-», тоді за нього зараховується один бал в тому випадку, якщо на нього дана відповідь «ні». Інші відповіді не зараховуються.

Сума балів, помножена на коефіцієнт k , що є вказаним в лапках при кожному показнику агресивності, дозволяє отримати зручні для співставлення – унормовані – показники, які характеризують індивідуальні та групові результати.

Ключ для обробки результатів:

- 1) Фізична агресія ($k=11$): 1+, 9-, 17-, 25+, 33+, 41+, 48+, 55+, 62+, 68+.
- 2) вербальна агресія ($k=8$): 7+, 15+, 23+, 31+, 39-, 46+, 53+, 60+, 66-, 71+, 73+, 74-, 75-.

3) непряма агресія (k=13): 2+, 10+, 18+, 26–, 34+, 42+, 49–, 56+, 63+.

4) негативізм (k=20): 4+, 12+, 20+, 28+, 36–.

5) дратівливість (k=9): 3+, 11–, 19+, 27+, 35–, 43+, 50+, 57+, 64+, 69–, 72+.

6) схильність до підозр (k=11): 6+, 14+, 22+, 30+, 38+, 45+, 52+, 59+, 65–, 70–.

7) образа (k=13): 5+, 13+, 21+, 29+, 37+, 44+, 51+, 58+.

8) відчуття провини (k=11): 8+, 16+, 24+, 32+, 40+, 47+, 54+, 61+, 67+.

Обрані нами діагностичні методики дозволяють визначити рівень конфліктності та загальний рівень конфліктологічної культури педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

2.2. Результати емпіричного дослідження конфліктологічної культури педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

Кількісні результати діагностики педагогів за тестом «Стратегії поведінки у конфліктній ситуації» К.М. Томаса представлені на рис. 2.1.

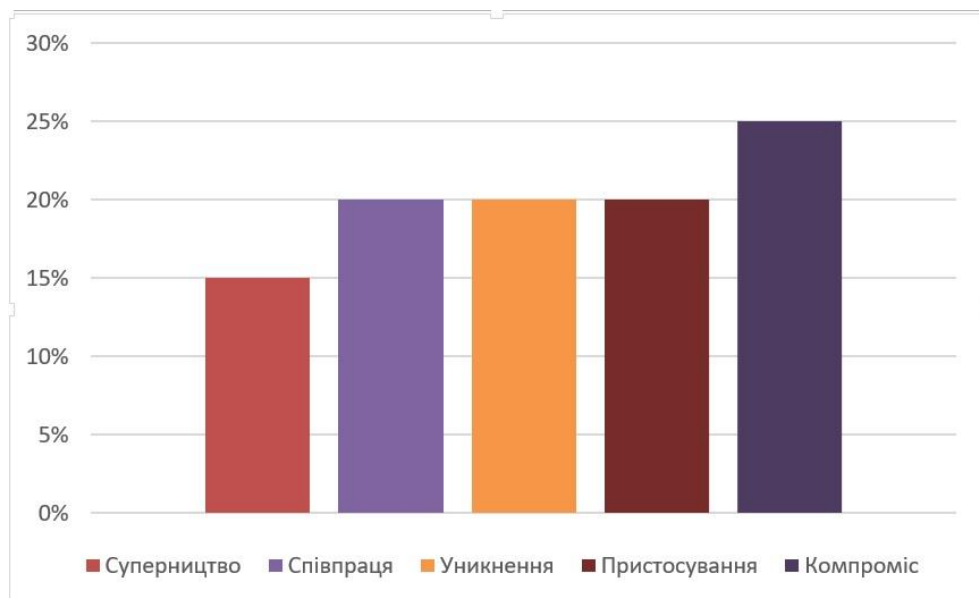


Рис. 2.1. Результати діагностики педагогів за опитувальником «Стратегії поведінки у конфліктній ситуації» К.Н. Томаса, %

Аналізуючи дані, отримані в результаті проведення тесту «Стратегії поведінки в конфліктній ситуації» К.Н. Томаса (рис. 2.1), можна дійти висновку, що у 25% педагогів стратегією поведінки в конфлікті, якій надають перевагу, є «компроміс». Для педагогів Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти, які надають перевагу компромісу, характерне прагнення до досягнення угоди між учасниками конфлікту. Така угода досягається шляхом взаємних поступок конфліктуючих сторін. Для цієї групи педагогів помірно важливі і цілі, і взаємини; такі люди готові відмовитися від частини цілей, щоб зберегти взаємини.

Однакова кількість опитаних педагогів Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти – по 20% віддають перевагу таким стратегіям поведінки у конфлікті як «співпраця», «уникнення» та «пристосування». Для способу поведінки «співпраця» характерний пошук рішень і виходів з конфлікту, що враховують інтереси обох сторін.

Спосіб поведінки «уникнення» характеризує відсутність у цієї групи педагогів прагнення до кооперації під час конфлікту і свідчить про наявність у них тенденції до відмови як від досягнення особистих цілей, так і від орієнтації на сприятливі взаємини з оточенням. Не здатні до спільного пошуку прийнятних для всіх шляхів урегулювання конфлікту.

Стратегія «пристосування» характеризується готовністю людини принести в жертву власні інтереси заради інтересів іншої людини, нездатністю ухвалювати власні рішення, прагненням підкорятися волі іншої людини.

15 % опитаних педагогів Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти надають перевагу в конфліктній ситуації стратегії «суперництво», тобто в них спостерігається відсутність прагнення до кооперації з іншими учасниками конфлікту в пошуку шляхів його оптимального розв'язання і тенденція до максимального досягнення власних цілей, задоволення власних інтересів та амбіцій, навіть на шкоду інтересам інших. Вони не пасують перед зіткненнями, відкрито йдуть у конфлікт,

доволі агресивно домагаються своїх цілей. Для них насамперед важлива мета, а не взаємини з колегами. Вони вважають, що конфлікти вирішуються лише виграшем однієї зі сторін і програшем другої. Така стратегія поведінки в конфлікті не може бути ефективною для соціально-психологічного клімату в опорному закладі загальної середньої освіти та для продуктивності роботи всього педагогічного колективу.

Кількісні результати рівня конфліктологічної культури педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» (за сумою балів, отриманих за всіма методиками) представлені на рис. 2.2.

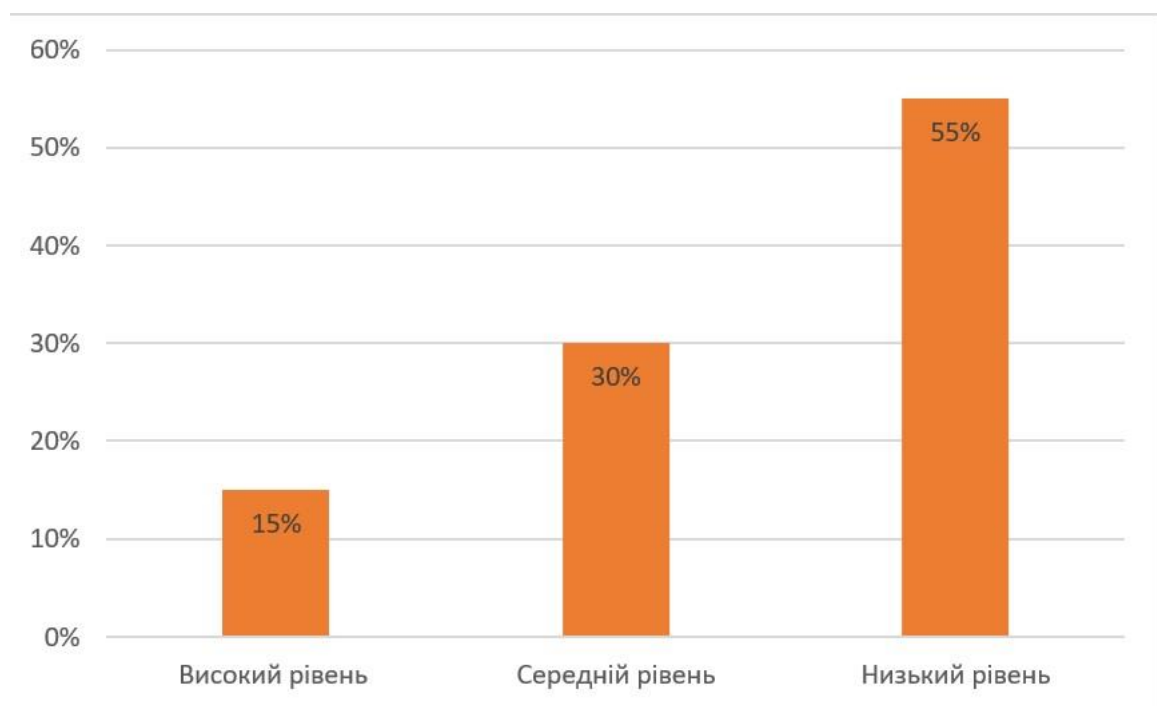


Рис.2.2. Рівень конфліктологічної культури педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», у %

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити такі висновки: у 15% опитаних педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» спостерігається високий рівень конфліктологічної культури, у 30% – середній та у 55% – низький. Переважним стилем поведінки у конфлікті більшість у педагогів в опорному закладі загальної середньої освіти є «компроміс». Також часто педагоги воліють такі способи поведінки у конфлікті як «співпраця», «уникнення» та «пристосування». Більшість педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» мають середній рівень

комунікативної толерантності, високий рівень соціальної емпатії, середній індекс агресивності та ворожості у конфліктній ситуації. Також у більшості педагогів відзначено високий рівень комунікативного контролю.

Таким чином, вивчення конфліктологічної культури педагогів Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти «Сергіївський ліцей» Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області дозволяє говорити, що рівень конфліктологічної культури середній. 25% педагогів у конфліктах дотримуються стратегії компромісу. Вони прагнуть уникнути відкритого протистояння, нехай і на шкоду особистим інтересам та цілям. Це не можна назвати продуктивною поведінкою, але вона сприяє збереженню внутрішнього «світу» у колективі. У той самий час значна кількість педагогів (по 20%) у конфлікті обирають стратегії співпраці, уникнення чи пристосування. У той самий час проведене дослідження педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» показало, що спостерігається досить сприятлива ситуація у сфері внутрішньоорганізаційної конфліктності. Педагоги загалом не орієнтовані на ескалацію конфліктів, з їхньої розвиток, збільшення їх частоти. Можна констатувати і те що, що у ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» не ведеться цілеспрямована робота з управління конфліктними ситуаціями. Така ситуація в організації неприпустима. Хоча конфліктність педагогів поки що середня, проте необхідна розробка та реалізація системи заходів для управління конфліктними ситуаціями. Насамперед це стосується організаційних заходів, які можуть бути реалізовані через розробку та впровадження інноваційної системи управління конфліктами для педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» з навчання їх конструктивної поведінки у конфлікті.

Для перевірки рівня культури професійного спілкування в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» ключовою методикою діагностування застосовувався опитувальник доброзичливості за шкалою Дональда Кемпбелла (Додаток Б). Дана методика дає змогу простежити

спрямованість особистості в спілкуванні, позитивне відношення до колективу в цілому, щирість у спілкуванні. Суть цієї методики полягає у визначенні впевненості в інших людях, схильності довіряти їм або, навпаки, мати упереджене ставлення до співрозмовників, переконання допомогати людьми один одному, діагностується віра в інших людей або довіра розцінюється як пошук неприємностей.

Результати діагностики вказують на те, що високий рівень доброзичливості мають 13,25% педагогів, середній рівень – 68,9%, низький – 17,85% (рис.2.3).



Рис. 2.3. Рівень доброзичливості педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», у %

Після обробки даних, отриманих за методикою дослідження рівня агресії Басса-Дарки за допомогою ключа в середньому було отримано таку тенденцію проявів агресивних реакцій у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» (рис.2.4):

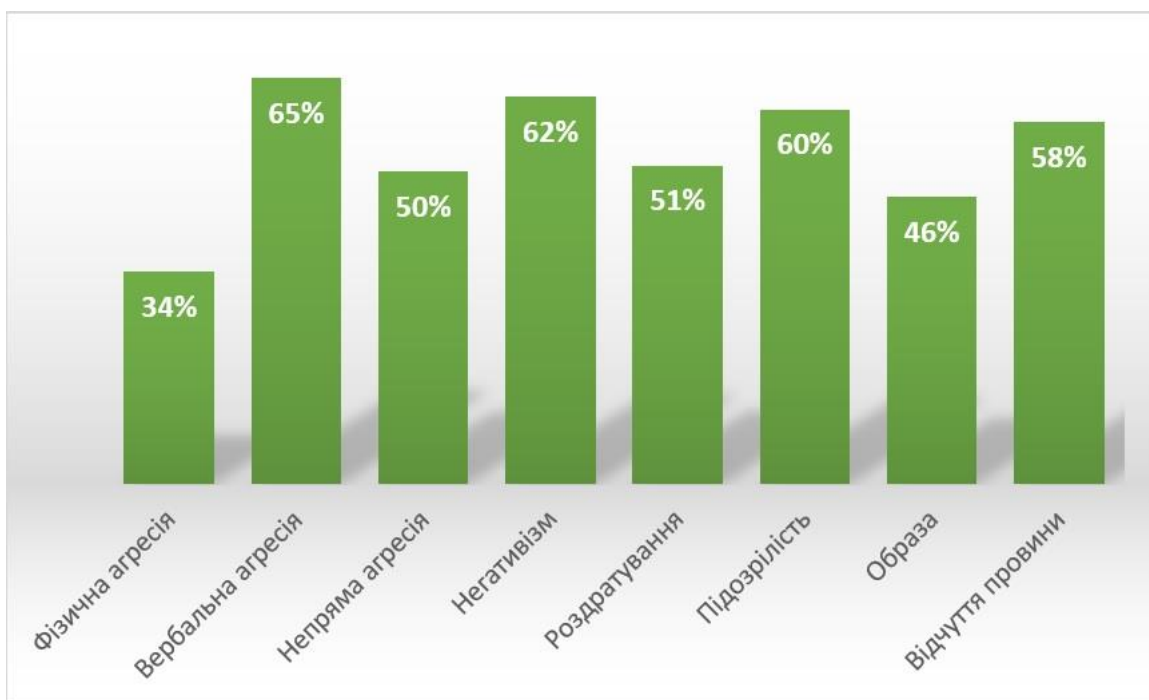


Рис. 2.4. Рівень агресивної реакції педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», у %

Таким чином, маємо наступні результати:

- фізична агресія – 34%;
- вербальна агресія - 65 %;
- непряма агресія – 50 %;
- негативізм – 62 %;
- роздратування – 51%;
- підозрілість – 69 %;
- образа – 46 %;
- відчуття провини - 58 %;

У результаті дослідження висвітлилась тенденція, що в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» домінуючими видами агресивних реакцій є вербальна агресія, негативізм, підозрілість та відчуття провини. Тож вважаємо доцільним розробку та впровадження комплексних заходів з корекції агресії в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

Висновки до розділу 2

Вивчення конфліктної поведінки педагогічного колективу проводилося за участі 46 педагогів Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти «Сергіївський ліцей» Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області.

Для діагностики особливостей конфліктної поведінки педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», були використані наступні методики:

- Опитувальник К. Томаса «Стратегії поведінки в конфлікті»;
- Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла;
- Методика дослідження рівня агресії Басса-Дарки.

Аналізуючи дані, отримані в результаті проведення тесту «Стратегії поведінки в конфліктній ситуації» К.Н. Томаса було виявлено, що 25% педагогів стратегією поведінки в конфлікті є «компроміс», по 20% віддають перевагу таким стратегіям поведінки у конфлікті як «співпраця», «уникнення» та «пристосування» та 15 % опитаних педагогів Сергіївського опорного закладу загальної середньої освіти надають перевагу в конфліктній ситуації стратегії «суперництво».

Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла вказує на те, що високий рівень доброзичливості мають 13,25% педагогів, рівень вище середнього – 50,9%, середній – 18%, низький – 17,85%.

Згідно з результатами методики дослідження рівня агресії Басса-Дарки було встановлено, що домінуючими видами агресивних реакцій в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» є вербальна агресія, негативізм, підозрілість та відчуття провини.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ СЕРГІЙВСЬКОГО ОЗЗСО «СЕРГІЙВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ»

3.1. Організаційний механізм командоутворення та запобігання конфліктам у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

Розлогий діапазон рольових, міжгрупових та міжособистісних взаємозв'язків в ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» є досить складним та неоднозначним, оскільки охоплюють велику кількість сфер життєдіяльності навчального закладу. З такою кількістю особистих зв'язків у педагогічному колективі, колізія інтересів, думок і позицій між людьми стає неминучою. Колізія зазвичай призводить до конфлікту та часто має руйнівні наслідки.

Для конструктивного вирішення ситуації необхідно мати раціональне розуміння причин і наслідків конфлікту, основних типів конфлікту, особистісних особливостей учасників суперечки. За управління конфліктами відповідають керівники закладів освіти. Він повинен знати, що управління конфліктами означає не тільки посередництво в конфліктах, які виникають між співробітниками, але і створення належних умов для запобігання конфліктних ситуацій.

Грамотно спроектована та організована робота з запобігання виникненню конфліктних ситуацій гарантує суттєве зменшення кількості конфліктних ситуацій та усунення можливості виникнення конфліктів із руйнівними наслідками. З метою уникнення наслідків та зниження ймовірності виникнення конфліктів доцільно впроваджувати запобіжні заходи для запобігання конфліктів. Для високої результативності, профілактика попередження конфліктів має включати набір методів і напрямків управління освітнім закладом [49, с. 38].

Для запобігання виникненню конфліктів доцільним заходом є підвищення конфліктологічної культури педагогічного колективу. Це допоможе підвищити культуру мовлення та поведінки, сформувати стійкість, толерантність, знизити рівень конфліктності та агресії [50, с. 13]. Така профілактика може здійснюватись у тісній співпраці з керівниками закладів освіти, членами трудового колективу та психологами. Формати можуть включати різні діалоги, тренінги, круглі столи.

На нашу думку, в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» тренінги будуть результативними та стануть провідним чинником усунення конфліктів. З цією метою пропонуємо впровадити курс тренінгів з удосконалення психокультурних та теоретичних основ дослідження конфліктів (Додаток Д). Значущою умовою проведення тренінгу є участь кожного учасника педагогічного колективу, в тому числі керівників закладів освіти.

У ході дослідження ми проаналізували та визнали, що тимбілдинг є однією з інноваційних форм запобігання конфліктам. Тимбілдинг — це належне формування команд організації. Останнім часом це слово стало часто вживатися в різних сферах життя. Процес формування команди включає заходи, спеціально розроблені для формування та консолідації сильної та ефективної команди, команди для досягнення цілей. На перший погляд може здатися, що командоутворення та запобігання конфліктам не мають нічого спільного. Фактично, ми вважаємо, що ці поняття можна навіть ототожнити.

Метою командоутворення є перетворення команди співробітників, об'єднаних за встановленим графіком, у команду однодумців, які разом працюють над вирішенням продуктивних завдань. Проблема середніх навчальних закладів полягає в тому, що кожен вчитель заклопотаний уроком, пригнічує власні почуття та бажання, бракує спілкування з колегами через брак часу. Технології тимбілдингу чудово вирішують цю проблему: під час спільних завдань учасники робочої групи знайомляться в абсолютно різних

ролях, їх ідеї, пропозиції, проблеми та досвід можна побачити та почути. У процесі формування команди навіть найбільш конфліктні особистості вчать взаємодіяти та досягати цілей групою, а не поодинці [51, с. 13].

Колективний тимбілдінг спрямований на згуртування колективу та зниження ризику деструктивних конфліктів шляхом розширення функцій кожного вчителя та правильного розподілу їхніх обов'язків. Виявлення сильних і слабких сторін колективу, демонстрація лідерських якостей, вирішення конфліктів між викладачами – усе це може згуртувати команду та зробити її ефективнішою [52, с. 140].

На нашу думку, згуртованість педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» сприятиме забезпеченню високої організаційної гнучкості та активної діяльності педагогів не лише у навчальному процесі, а й у розвитку навчального закладу. Провідним завданням командування можна вважати створення сприятливого середовища у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». Впровадження тимбілдингу надасть змогу кожному педагогу зрозуміти, що він є частиною більшої команди. Викладачі зможуть обговорити всі спірні питання та знайти вирішення поточних проблем. Цей інноваційний підхід до командування популярний серед прогресивних ІТ-компаній та банківських організацій. Вважаємо, що це також необхідно для педагогічних колективів і може позитивно вплинути на усунення конфліктних ситуацій серед працівників закладів освіти.

Перераховані вище характеристики та завдання командування можна підсумувати у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Провідні завдання тимбілдингу та його вплив на діяльність педагогічного колективу

Завдання	Вміння та навички, які формуються у працівників
Підвищення рівня командної комунікації	розширення бази знань командування; поліпшення комунікації між викладачами, які є членами однієї команди;

	розвиток навичок командної роботи; удосконалення навичок неформального спілкування.
Підвищення продуктивності роботи педагогічного колективу шляхом правильного розподілу ролей	підвищення здатності брати на себе відповідальність; усвідомлення вчителями своїх ролей і функцій; зменшення виникнення конфліктів за рахунок правильного розподілу завдань і обов'язків.
Підвищення рівня лідерського хисту	розвиток лідерських якостей; організація стабільної та злагодженої роботи в кризових ситуаціях.
Зниження рівня конфліктності	обговорення причин конфліктних ситуацій; підвищення довіри між співробітниками; процес самоаналізу особистості; визначення різних точок зору на проблеми; ефективне групове прийняття рішень.
Виявлення професійного резерву педагогічного колективу	розкриття індивідуальних резервів працівників педагогічного колективу; виявлення сильних та слабких сторін кожного співробітника під час групової роботи; пошук прихованих можливостей та талантів педагогів.
Продуктування довіри	розвиток взаєморозуміння та відчуття довіри до своїх колег; формування відчуття «плеча» допомоги; підтримка одне одного під час екстремальних ситуацій; налагодження стосунків між педагогами.
Формування корпоративної культури	покращення корпоративного іміджу; підвищення іміджу керівника та зростання конкурентоспроможності навчального закладу; отримання педагогами задоволення від роботи; посилення політики лояльності навчального закладу

**Джерело: власні дослідження автора*

Нами розроблено організаційний механізм командування та запобігання конфліктам у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» на основі наступного алгоритму (рис. 3.1)

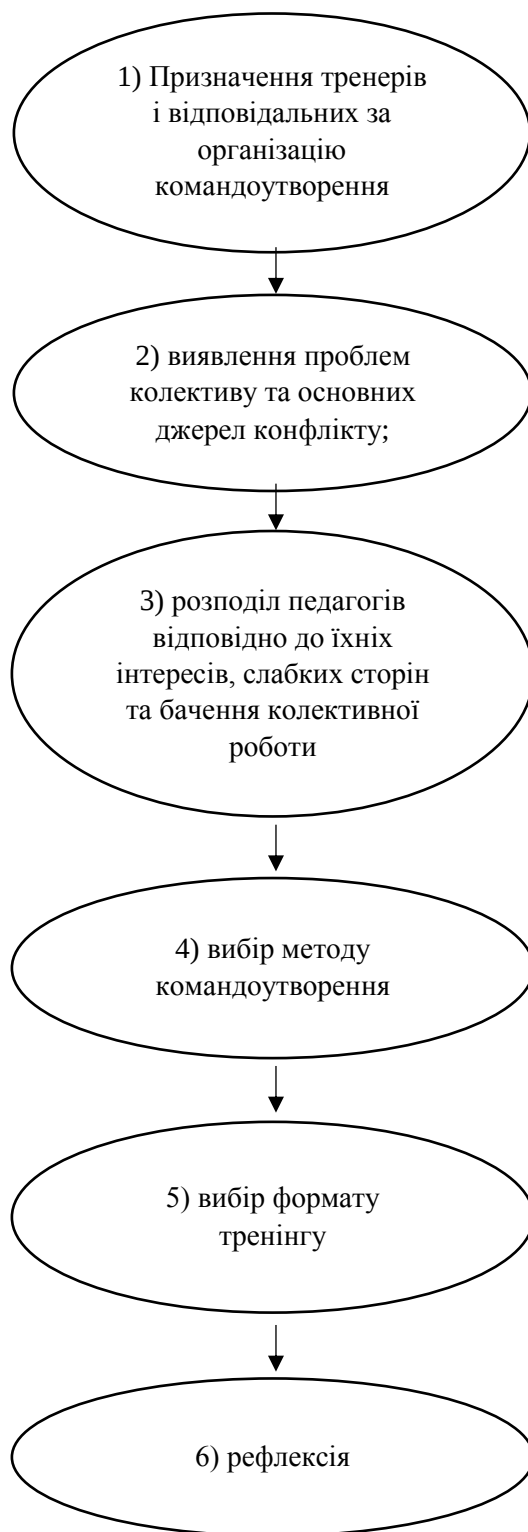


Рис. 3.1. Алгоритм проведення тимбілдингу в ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

**Джерело: власні дослідження автора*

В ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» працює 46 педагогів, тому рекомендуємо розділити всіх учасників командоутворення на дві групи. Говорячи про командоутворення, слід згадати керівника навчального закладу, тобто його місце в командоутворенні. Роль керівників закладів загальної середньої освіти в цьому процесі досить неоднозначна. Керівник повинен бути на тому ж рівні, що і його команда, але в той же час бути лідером своєї команди. Основні завдання керівника ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» можна звести до завдань, наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Функції керівника ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» у ході проведення
командоутворення

Функція	Зміст
Регулятивна	Налогодження процесу комунікації
Цілепокладання	Зосередженість на командних зусиллях для досягнення поставлених цілей
Координування	Регулювання діяльності педагогічного колективу
Комунікативна	Робота з психологом та тренером з командоутворення
Експертна	Усвідомлення положень та мети командоутворення для швидкого вирішення спірних і часто конфліктних ситуацій
Організаційна	Формування організаційного плану та комфортного формату проведення тимбілдингу

**Джерело: власні дослідження автора*

Тому при правильному використанні командоутворення може бути ефективним управлінським механізмом формування команди та запобігання конфліктам [53, с. 671].

Успіх діяльності ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» може забезпечити колектив односторонців. У ході дослідження було встановлено, що механізм попередження конфліктних ситуацій у педагогічному колективі –тренінг та тимбілдинг, який є дієвим механізмом попередження конфліктних ситуацій,

може значно зменшити кількість конфліктів та позитивно вплинути на діяльність ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» (рис. 3.2).

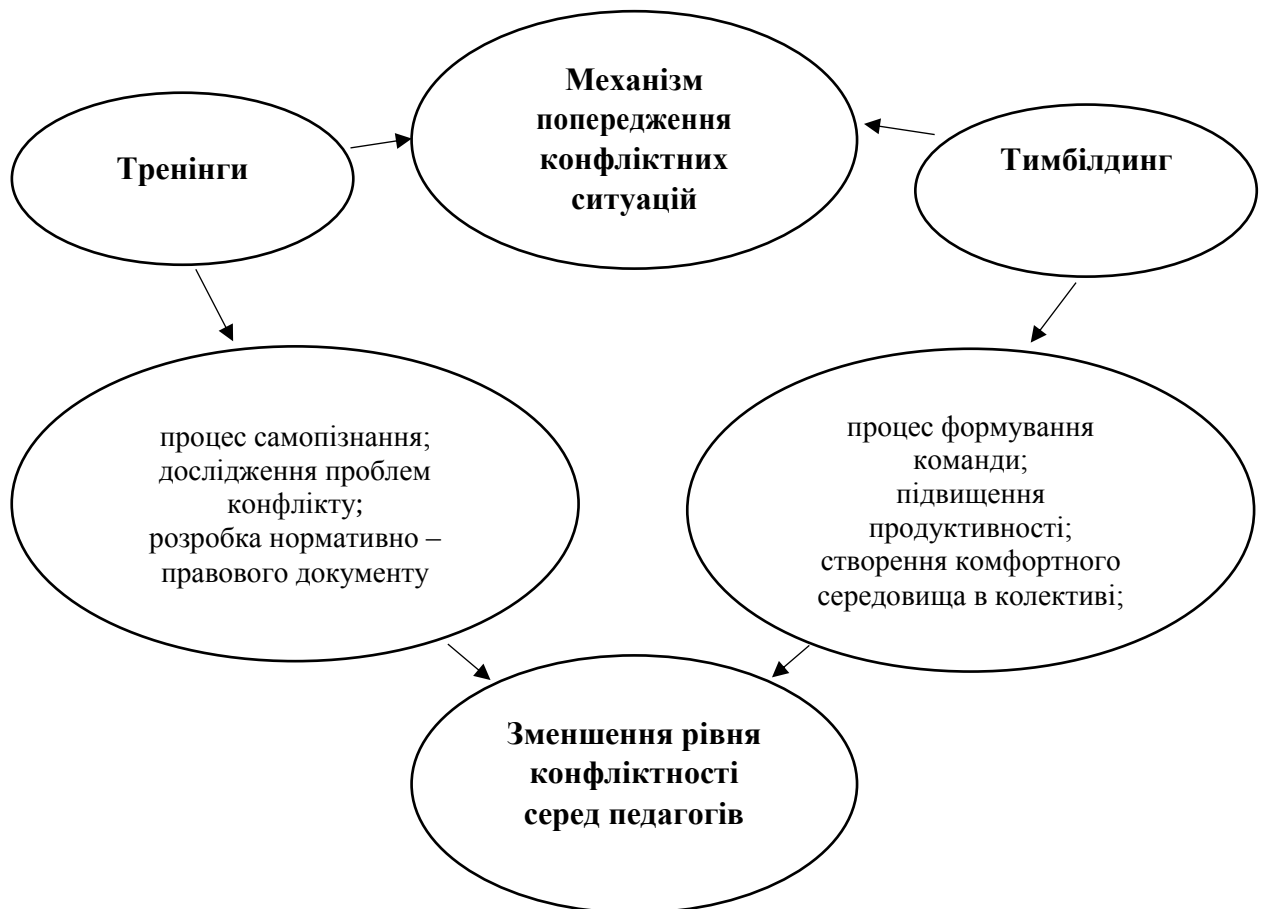


Рис. 3.2. Механізм попередження конфліктних ситуацій

**Джерело: власне дослідження автора*

З метою запобігання та вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» пропонується запровадження медіації.

Вважаємо, що першочерговим кроком ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» щодо запровадження медіації є інституціоналізація медіації, тобто внесення її до правил, положень, колективних договорів та інших нормативно-правових документів школи. Такий спосіб вирішення конфліктних ситуацій мають пропагувати органи управління та самі працівники.

Конфліктні ситуації мають позитивну сторону, оскільки вони вказують на проблеми, які слід вирішувати, привертають до них увагу, спонукають

більше уваги приділяти психічному здоров'ю викладачів. Конфліктні ситуації можуть краще розкрити бажання співробітників, їх бажання, потреби, привернути увагу до нових цілей і викликати інтерес [55, с. 58].

Ми вважаємо, що для того, щоб досягти всіх позитивних наслідків конфліктної ситуації, її необхідно вирішити за допомогою медіації. Медіатори допомагають сторонам конфлікту висловитися та вислухати опонентів без емоційного напруження. Медіатор не виступає ключем вирішення конфлікту, а радить конфліктуючим сторонам сформувати вірне рішення для конкретної ситуації. На прикладі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» нами були спроектовані провідні положення медіації в закладах освіти (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Провідні положення медіації в ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

**Джерело: власна розробка автора*

Нами була спроектована власна стратегія започаткування та проведення медіації. Надаємо наступну структуру механізму реалізації інноваційного підходу до впровадження інструментів медіації для подолання конфліктних ситуацій в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

Етапи впровадження рекомендованих методів вирішення конфліктів в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»:

1. Початковий етап: призначення медіатора та виявлення його повноважень → обговорення принципів та порядку денного, встановлення часового ліміту медіації → представлення сторін конфлікту.
2. Основний етап: кожна зі сторін пропонує свій погляд на конфлікт → систематизація інформації про потреби та очікування сторін → пошук основного джерела конфлікту → учасники конфлікту пропонують шляхи вирішення конфлікту → пошук єдиної думки → примирення конфліктуючих сторін → визначення змісту угоди про примирення.
3. Завершальний етап: складання та підписання проєкту медіаційного договору → завершення процесу медіації та дотримання умов договору.

Грамотна організація медіації дасть змогу швидко вирішувати конфліктні ситуації в педагогічному колективі з найменшими витратами ресурсів. Механізми процесу медіації зрозумілі, їх легко сприймати та реалізовувати. Проводячи тренінги для педагогічного колективу та використовуючи розроблений механізм командоутворення для навчальних закладів, ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» може попередити конфліктні ситуації.

У випадку, коли уникнути конфлікту в колективі не вдається, то процедура медіації має бути використана для вирішення конфліктної ситуації. Медіація є абсолютно добровільним явищем, при якому не порушуються права та свободи будь-якої сторони конфлікту.

3.2. Управлінські рекомендації щодо попередження конфліктних ситуацій серед педагогічних працівників ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

Сучасна система освіти зазнає змін, які в свою чергу змушують керівників навчальних закладів та весь педагогічний колектив йти в ногу з часом. Стрімкі темпи змін невіддільні всім представникам ОЗЗСО «Сергіївський ліцей», що часто стає причиною міжособистісних чи групових конфліктів. Відповідальність за попередження та недопущення подібних ситуацій лягає на плечі керівника ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». Як сучасний менеджер, він має бути творчою особистістю, психологом, стратегом, лідером, рушієм організаційних змін.

Управління навчальним закладом, у тому числі педагогічним та обслуговуючим персоналом, часто характеризується суперечливістю діяльності, цілей і завдань. Здійснення керівником ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» функцій управління також має великий конфліктний елемент. Ліквідація наслідків конфліктів в педагогічному колективі потребує великих ресурсів, енергії та сил. Тому доцільно проводити роботу з профілактики конфліктів серед педагогічного колективу. Кожен керівник не тільки закладу освіти, а й будь-якої іншої організації повинен пам'ятати, що управління конфліктами є одним із проявів професійної культури керівника.

Стратегія розвитку освітнього закладу відіграє провідну роль у виникненні конфліктів в педагогічному колективі. Стратегія закладу освіти має включати не лише розвиток освітніх процесів, матеріально-технологічне забезпечення, а й стратегії професійного, методичного та психологічного розвитку педагогів [54, с. 40].

Нами спроектована власна стратегія розвитку педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» (Додаток Ж). Вона включає: методи модернізації професійної діяльності кожного вчителя, шляхи задоволення його потреб, шляхи запобігання конфліктам, інструменти модернізації мотиваційної системи колективу. Стратегія висувається під назвою

«Психологія вчителя та педагогічні здібності. Шляхи покращення комунікаційних зв'язків між учасниками освітнього процесу». Стратегія спрямована на підвищення професійного розвитку педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» безпосередньо через самопізнання та самовдосконалення.

Провідними задачами розробленої стратегії виступають:

- методичне поповнення знань педагогічного колективу;
- регулярна організація симпозіумів, нарад, круглих столів;
- систематичне впровадження психологічних тренінгів, з метою виявлення та способу вирішення в педагогічному колективі конфліктних ситуацій;
- систематичне впровадження психологічних майстер-класів для підвищення вміння протистояти стресу, налагодження робочих стосунків, гармонізації внутрішнього середовища в колективі;
- впровадження модернізованих підходів відносно формату підвищення кваліфікації;
- кожні два місяці проводити різні командоутворювальні заходи з метою покращення стосунків в педагогічному колективі та кращого функціонування команди педагогів;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес;
- організація номінації «Вчитель року».

Ми припускаємо, що розроблена стратегія розвитку колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» сприятиме підвищенню рівня професіоналізму колективу та зробить сильний акцент на командоутворенні та психоемоційному стані кожного викладача.

Керівнику ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» необхідно акцентувати увагу на профілактиці та недопущенню конфліктних ситуацій в педагогічному колективі. Для цього керівнику доцільно зосередитися на аналізі того, що найчастіше призводить до конфлікту, а не на пошуку правильної та

неправильної сторін конфліктної ситуації. У випадку виникнення конфлікту, керівник не повинен очікувати покарання однієї із сторін, оскільки це може спровокувати більшу розбіжність та посилення конфлікту. Керівнику ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» пропонується впроваджувати такі іноваційні методи управління конфліктами, як згладжування, конфронтації та пошуку компромісу (рис.3.1).

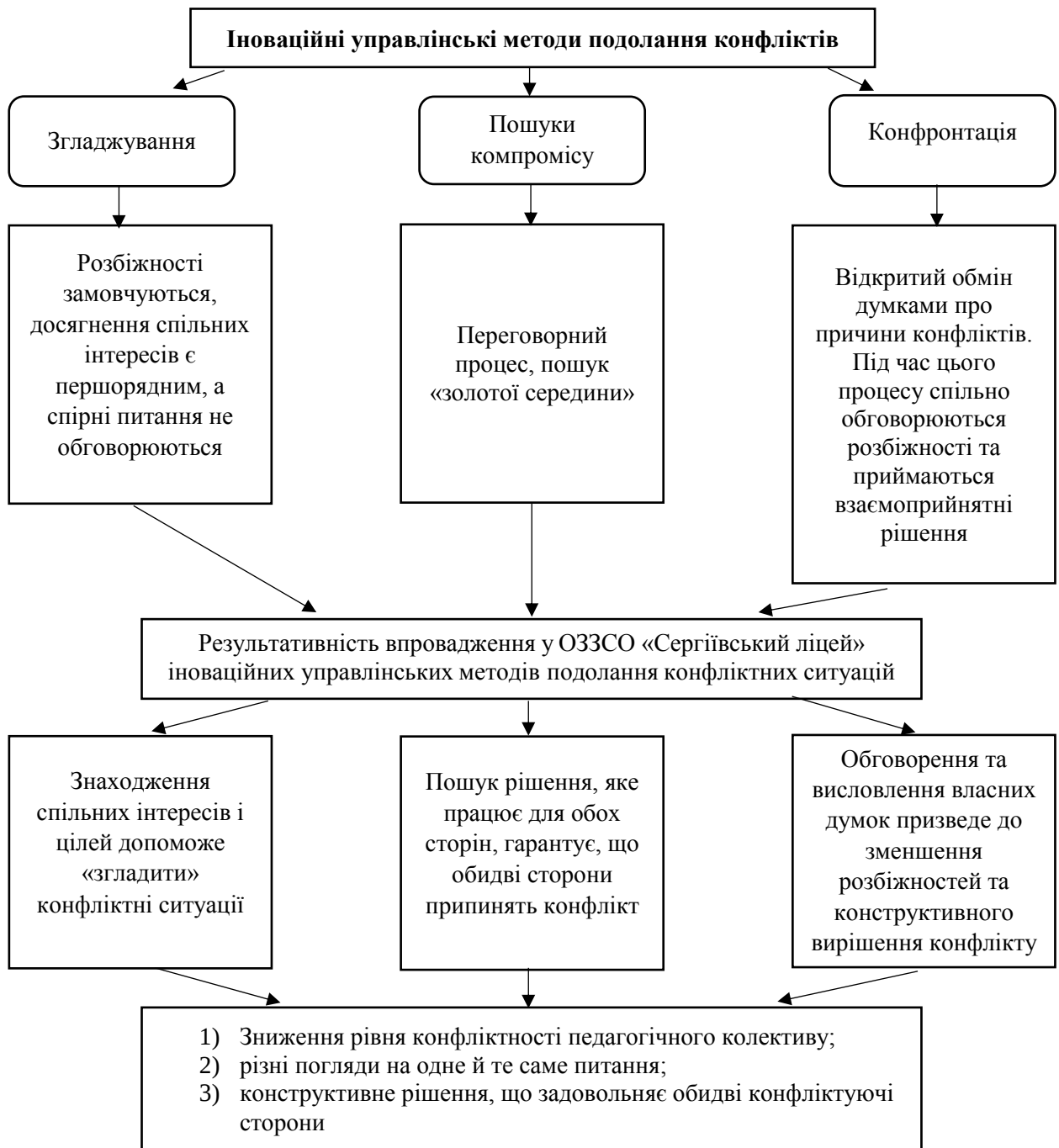


Рис. 3.1 Рекомендовані методи управління конфліктами у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»

**Джерело: власні дослідження автора*

Конфлікт також слід розглядати як позитивне явище, яке забезпечує самоаналіз і веде до соціально-економічних реформ. Конфлікт часто допомагає позбутися негативних емоцій і почати конструктивні дії. Керівникам необхідно навчитися попереджати напругу між викладачами, розробити способи зниження стресових ситуацій, застосовувати вищезазначені форми психологічної підготовки та командоутворення [43, с. 60].

Виходячи зі спостережень, можна з упевненістю сказати, що деякі вчителі віддають перевагу конфронтації, а не взаєморозумінню та мирному вирішенню суперечливої ситуації. Іноді виникають ситуації, коли конфлікту уникнути неможливо. Суперечка досягає найвищої точки, і згаданий спосіб вже неможливий. У такі часи необхідно вчасно реагувати, щоб запобігти ескалації конфлікту [34, с. 18].

Ми сформували наступні правила, яких рекомендовано дотримуватись керівнику ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» для ефективного вирішення конфліктних ситуацій:

- при виникненні конфлікту намагатися зберігати нейтралітет;
- керівник має проявляти холонокровність та бути лаконічним;
- у конфліктуючих сторін має бути можливість обґрунтувати свою позицію в даному конфлікті;
- при аналізуванні конфліктної ситуації, що виникла в педагогічному колективі, обов'язково необхідно виявити ключові чинники її виникнення;
- при виникненні конфлікту в першу чергу необхідно проаналізувати можливі позитивні та негативні сторони та можливі наслідки;
- керівник має вислухати обидві сторони конфлікту та їхні пропозиції щодо його вирішення;
- конфлікт має бути доведено до повної розв'язки, результат має влаштовувати обидві конфліктуючі сторони.

Припускаємо, що однією з причин виникнення конфліктів в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» виступають неорганізований розподіл функцій і обов'язків між робочими колективами та погана мотивація колективу. Щоб зменшити кількість та частоту таких ситуацій, рекомендуємо керівнику ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» приділяти більше уваги рівномірному розподілу обов'язків між усіма викладачами, роз'ясненню легітимності цілей, дотриманню норм щодо похвали та винагород. Не менш важливе значення мають комунікаційні технології у вирішенні конфліктних ситуацій. Правильна комунікація в педагогічному колективі формує спільні цінності, схожість у ставленнях і протидіє негативним наслідкам емоційного впливу [22, с. 80].

Таким чином, управління конфліктами потребує правильної організації попередження конфліктів. Профілактика конфлікту полягає в пошуку та реалізації всіх можливих варіантів уникнення протистояння протилежностей. Медіація конфліктних ситуацій базується на пошуку можливостей вирішення конфліктів і досягнення компромісних рішень. Метою вирішення конфлікту є усунення невідповідностей, які спричинили виникнення цієї ситуації. Велику роль у попередженні та вирішенні конфліктних ситуацій відіграє керівник ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». На його плечі покладено правильну організацію заходів щодо запобігання суперечкам, які призводять до виникнення конфліктів в педагогічному колективі. Якщо запобігти ескалації конфлікту неможливо, керівник повинен зберігати нейтралітет і використовувати всі перераховані способи вирішення конфліктної ситуації.

Висновки до розділу 3

Конфлікт може розглядатися як екстремальне загострення суперечностей між двома або більше людьми, що супроводжується вираженням негативних емоцій та наслідками для всіх учасників суперечливої ситуації. Для керівників закладів освіти вивчення шляхів

запобігання, розв'язання та ліквідації конфліктів є важливим аспектом їх діяльності для повноцінного функціонування закладів освіти.

Для вирішення конфлікту в педагогічному колективі пропонуємо впровадження найпопулярнішого зарубіжного методу – медіації. Провідною ціллю медіації є залучення для конструктивного та комунікативного розв'язання конфлікту нейтральної сторони та недопущення загострення конфлікту. Позитивний вплив на запобігання конфліктам чинить такий феномен, як тимблдинг. Командоутворення позитивно впливає на покращення стосунків в педагогічному колективі, а також є превентивним заходом для запобігання конфліктам.

Вагомим способом у профілактиці конфліктних ситуацій в педагогічному колективі виступають психологічні тренінги. Така профілактика може здійснюватись у тісній співпраці керівника закладу освіти, педагогічного колективу та психолога.

Дотримання вищезазначених методів і прийомів суттєво знизить частоту конфліктних ситуацій в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». Проте основною умовою при дотриманні вищезгаданих методів і прийомів є участь усього педагогічного колективу, в тому числі керівного складу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено конфлікти у педагогічному колективі, їх причини виникнення, динамічність розвитку та шляхи врегулювання.

Дослідження було розпочато з вивчення та систематизації теоретичних відомостей, методичних підходів щодо конфліктів трудового колективу в закладах освіти. Особлива увага приділялась типології конфліктних ситуацій, теоретичним підходам вивчення даного питання.

У першому розділі кваліфікаційної роботи конфлікти у педагогічному колективі розглядалися з теоретичної точки зору, як основний об'єкт наукового аналізу. У процесі дослідження ми вивчали історію виникнення, становлення та розвитку конфлікту як соціального явища. Вивчення конфлікту як предмету вивчення конфліктології допомогло з'ясувати, що конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки, тобто бути функціональним і дисфункціональним. Якщо говорити про позитивні наслідки, то у колективі закладу освіти конфлікт сприяє утворенню чітко виражених соціальних груп об'єднаних спільними інтересами та метою, появі суперництва, командного духу, конкуренції. Конфлікт може бути джерелом змін та перетворень. Саме така ситуація допомагає поглянути на проблему з різних сторін. А це у свою чергу сприятиме підвищенню ефективності педагогічного колективу і закладу освіти в цілому. Конфлікт як негативне соціальне явище у педагогічному колективі може послаблювати групову єдність, перешкоджати досягненню цілей освітнього закладу, знижувати ефективність виконання поставлених завдань, сприяти появі психологічного дискомфорту педагога, а найголовніше – підвищувати плинність кадрів.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено емпіричне дослідження конфліктологічної культури педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». Дані, отримані в результаті проведення тесту

«Стратегії поведінки в конфліктній ситуації» К.Н. Томаса дозволяють зробити такі висновки: у 15% опитаних педагогів ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» спостерігається високий рівень конфліктної поведінки, у 30% – середній та у 55% – низький. Переважним стилем поведінки у конфлікті більшості педагогів в опорному закладі загальної середньої освіти є «компроміс». Також часто педагоги воліють такими способами поведінки у конфлікті як «співпраця», «уникнення» та «пристосування».

Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла показала, що високий рівень доброзичливості мають 13,25% педагогів, середній рівень – 68,90 %, низький – 17,85%.

Згідно з результатами методики дослідження рівня агресії Басса-Дарки було встановлено, що домінуючими видами агресивних реакцій в педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» є вербальна агресія, негативізм, підозрілість та відчуття провини.

Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячений розробці власної стратегії управління конфліктними ситуаціями у педагогічному колективі ОЗЗСО «Сергіївський ліцей». Основними її завданнями ми вважаємо організацію семінарів, консиліумів для обговорення проблем освітнього закладу, реалізацію модернізованих підходів щодо форм підвищення системи мотивації педагогів, впровадження методу медіації для усунення конфліктних ситуацій, застосування інформаційно-комунікаційних технологій як під час навчального процесу та для управління закладом освіти, організації в ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» номінації «Вчитель року».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агалець І. О. Конфліктологічна культура освітян – складова професійносоціальної педагогічної компетентності (реферат. огляд). *Аналіт. вісн. у сфері освіти і науки*. Київ, 2017. Вип. 6. С. 54-73.
2. Багдік'ян С. В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. *Економіка, Менеджмент, Підприємництво*. 2010. №22 (1). С. 97–100.
3. Бережний А. І. Емпатія як ефективний інструмент управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 3. С. 229-234.
4. Беляєва К. Ю. Підготовка майбутніх соціальних педагогів до соціальнопедагогічного супроводу обдарованих школярів: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2017. 295 с.
5. Біленька О. Б. Соціально-педагогічні конфлікти у вищому навчальному закладі – причини виникнення та шляхи розв'язання. *Наук. вісн. НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр.* Львів, 2013. – Вип. 23.12. С. 385–389.
6. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182
7. Гіренко С. П. Формування конфлітологічної культури особистості у контексті трансформації самосвідомості. *Вісник Національного університету оборони України* № 3 (40), 2014 р., с. 30-38
8. Гончарук Н., Супай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С. 57-65.
9. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678> (дата звернення 28.09.2022 р.).

10. Гришко О. І. Подолання стресу на робочому місці. Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклик глобального світу. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф.* Полтава, 2020. С. 88-93.
11. Довгань П. В. Службові конфлікти та інтриги, різні види службових конфліктів. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України.* 2001. Вип. 2. С. 403-413.
12. Долгий О. А. Особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи. *Держ. упр.: удосконалення та розвиток* : [електрон. вид.] / Дніпров. держ. аграр.-екон. ун-т. 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/3.pdf (дата звернення 28.09.2022 р.).
13. Долинний С. С. Психосоматичні чинники внутрішньої конфліктності у педагогів закладів вищої освіти. Київ, 2021. 272 с.
14. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
15. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г.Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.
16. Калаур С. М. Теорія і методика професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв'язання конфліктів у професійній діяльності : монографія. Терноп. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. 455 с.
17. Каменщук Т. Д. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти як психологічний чинник професійного становлення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2020. Том 31(70). №4. С. 110-115.
18. Карамушка Л. М. Типи конфліктних ситуацій в управлінській діяльності керівників середньої освіти. *Природи, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі.* Ч. II. Чернівці. 1993. С. 285-287.

19. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. Київ-Полтава, 2009. 268 с.

20. Котлова Л. О. Конфліктологічна компетентність в системі безперервної освіти. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний 74 заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад*: зб. наук. праць матеріалів III Всеукраїнської наук.-практ. конф. 27 квітня 2017 р., м. Київ, Національний авіаційний університет / наук. ред. Н. П. Муранова. К. : НАУ, 2018. С. 130-133.

21. Кошечко Н. В. Управління конфліктами в історичному контексті. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. Київ 2014. Вип. 1. С. 171-179.

22. Кривенко О. М. Педагогічні умови формування у майбутніх інженерів умінь попередження конфліктів у професійній діяльності. Кваліфікаційна робота випускника освітнього ступеня «Магістр». Галузь знань: 01 «Освіта/Педагогіка». Спеціальність: 011 «Освітні, педагогічні науки». Київ, 2020. 116 с.

23. Кривцова М. С., Сорока О. В. Педагогічні конфлікти у вищих навчальних закладах: шляхи вирішення та профілактики. *Economics, management, law: innovation strategy: collection of scientific articles*. Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China, 2016. P. 347-352.

24. Лебідь О. В. Управління початковою школою : навч. посіб. Вінниця, 2015. 311 с.

25. Ломакін А. Ю. Формування системи управління у сучасних умовах розвитку менеджменту. *Молодий вчений*. 2013. №3. С. 249-251.

26. Матійків І. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна : зб. наук. пр.* Вип. 2(1). Львів : ЛьвДУВС, 2012. С. 434-443.

27. Мухіна Л.В. Структура конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://mdu.edu.ua/wpcontent/uploads/psihol-visnik-16-2015-26.pdf>
28. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - 198 с.
29. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
30. Несправа М. В. Конфлікти в освітніх організаціях: актуальні сценарії попередження та вирішення. *The Scientific Heritage*. 2021. №73. С. 56-61
31. Пастух Л. В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2018. Вип. 41. С. 272-286.
32. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
33. Письмиченко О. С. Запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів в установах соціальної сфери. Афтореферат магістерської роботи за освітньою програмою «Соціальна робота». Миколаїв, 2019. 18 с.
34. Рогуцький Ю. І. Конфліктологічна компетентність вчителя як умова профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Реалії та перспективи розвитку сучасної освіти: із досвіду роботи українських вчителів»*. 2020. URL: <https://genezum.org/library/konfliktologichna-kompetentnist-vchytelya-yak-umova-profilaktyky-konfliktiv-u-pedagogichnomu-kolektyvi> (дата звернення 28.09.2022 р.).
35. Рябоконт І. О. Стрес-менеджмент як фактор впливу на якість трудового життя викладачів вищої школи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 720-725.

36. Савенкова І. І., Косенчук В. Г. Психологічні особливості професійного стресу у вчителів. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2020. № 1. С. 48-53.

37. Сенчук О. Створення нових можливостей підвищення якості освіти через сприяння розвитку приватних шкіл та особливості управління ними. *Освітологічний дискус*. 2010. № 2. С. 165-175.

38. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Київ, 2012. Вип. 48. С. 236-242.

39. Сорока І. А. Психологічна профілактика конфліктів у педагогічному колективі вищого навчального закладу : дис. канд. псих. наук : 19.00.10. Київ, 2015. 256 с.

40. Сотська Г., Тітаренко І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами зв'язків з громадськістю / Г. Сотська, І. Тітаренко. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2018. 48 с.

41. Стельмах С. С., Ясінський В. П. Попередження та подолання насильства в загальноосвітніх закладах: зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Серія : Соціально-педагогічна. 2013. Вип. 23(2). С. 101-107.

42. Торба Н. Г. Застосування системного підходу під час організації довгострокової попередження педагогічних конфліктів. *Вісник післядипломної освіти*. Київ, 2011. Вип. 4. С. 257-263.

43. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

44. Трухан М. А. Формування готовності майбутніх соціальних педагогів до діяльності з розв'язання професійних конфліктів у закладах освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / ХНУ. Хмельницький, 2016. 415 с.

45. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л. М. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 72 с.

46. Федотова Т.В. Соціальна психологія: навчально-методичні матеріали до проведення лабораторних робіт. Луцьк : ПП Іванюк В.П. 2021. 60 с.

47. Філь С. С. Визначення, зміст та структура конфліктологічної компетентності студентів – майбутніх фахівців соціономічних професій. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2011. Т.123. С. 20-24.

48. Холковська І. Л. Структурно-функціональна модель конфліктологічної підготовки майбутніх вчителів 2013 р. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2013. Вип. 35. С. 507-513.

49. Цісецький О. Є., Формування ефективного механізму діагностики і управління конфліктами на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил ТАНГ*. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 37-41.

50. Шетеля Н. І. Соціально-психологічні чинники міжособистісних стосунків у педагогічному колективі коледжу культури й мистецтв : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2015. 20 с.

51. Шпитко Н. Роль керівника в процесі управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38949/1/445.pdf> (дата звернення 28.09.2022 р.).

52. Шульга Л. М. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Освіта і управління*. 2006. Вип. 3-4. С. 138-143.

53. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В. , Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 670-673.

54. Шуста Л. В. Управління конфліктами в загальноосвітньому навчальному закладі. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/72.pdf (дата звернення 28.09.2022 р.).

55. Ярослав Л. Психологічний аналіз структури конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. *Вісник НТУУ "КПІ". Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2010. №1. С.56-62.

Бланк відповідей до тесту
«Стратегії поведінки в конфлікті» К. Томаса

П.І.Б. _____

Інструкція

Пропонований тест допоможе Вам виявити форми своєї поведінки, які Ви використовуєте у конфліктних ситуаціях. Перед вами 30 варіантів тверджень, кожен з яких має два різновиди відповідей – «А» і «Б». Уважно прочитайте кожний варіант і виберіть твердження («А» або «Б»), які в найбільшій мірі відповідають вашій поведінці в ситуаціях конфлікту, зробивши відповідну помітку у бланку для опитування.

Опитувальник

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спільного питання.
Б. Я намагаюся передусім звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні, ніж обговорювати те, в чому ми маємо розбіжності.
2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншої людини і моїх власних.
3. А. Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.
Б. Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
4. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.
Б. Я стараюся не зачепити почуттів іншої людини.
5. А. Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку у іншого.
Б. Я стараюся робити все, щоб уникнути марної напруги.
6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей.
Б. Я стараюся досягти свого.

7. А. Я стараюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб з часом вирішити його остаточно.
Б. Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб досягти свого.
8. А. Зазвичай я настійливо прагну досягти свого.
Б. Я першим стараюся визначити, в чому полягають всі зачеплені інтереси і спірні питання.
9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникли.
Б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Спочатку я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі зачеплені інтереси і спірні питання.
Б. Я стараюся заспокоїти іншого і зберігати наші відносини.
12. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати спори.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також іде на зустріч.
13. А. Я пропоную середню позицію
Б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.
Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
15. А. Я стараюся заспокоїти іншого і зберігати наші відносини.
Б. Я стараюся зробити все можливе, щоб уникнути напруги.
16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. А. Як правило я настійливо прагну досягти свого.
Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути марної напруги.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я дам іншому можливість залишитися зі своєю думкою, якщо він іде мені на зустріч.

19. А. Спочатку я намагаюся визначити, в чому полягають всі зачеплені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти спірні питання для того, щоб з часом вирішити їх остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще співвідношення вигод і втрат для нас обох.

21. А. Ведучі переговори, я стараюся бути уважним до іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка б була середньою між моєю і позицією іншої людини.

Б. Я завжди відстоюю свою позицію.

23. А. Як правило я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді надаю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого є для нього дуже важливою, я стараюся іти йому на зустріч.

Б. Я стараюся переконати іншого піти на компроміс.

25. А. Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.

Б. Ведучі переговори, я стараюся бути уважним до аргументів іншого.

26. А. Я зазвичай пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного з нас.

27. А. Часто я прагну уникнути спорів.

Б. Якщо це зробить іншу людину щасливішою, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я настійливо намагаюся досягти свого.

Б. Залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я думаю, що не завжди варто хвилюватися через виникаючі розбіжності.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію у спорі, щоб ми спільно могли досягти успіху.

Бланк опитувальника

№	А	Б	№	А	Б	№	А	Б
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ до опитувальника Томаса:

- Суперництво: 3а; 6б; 8а; 9б; 10а; 13б; 14б; 16б; 17а; 22б; 25а; 28а
- Співпраця: 2б; 5а; 8б; 11а; 14а; 19а; 20а; 21б; 23а; 26б; 28б; 30б
- Компроміс: 2а; 4а; 7б; 10б; 12б; 13а; 18б; 20б; 22а; 24б; 26а; 29а
- Уникнення: 1а; 5б; 7а; 9а; 12а; 15б; 17б; 19б; 21а; 23б; 27а; 29б
- Пристосування: 1б; 3б; 4б; 6а; 11б; 15а; 16а; 18а; 24а; 25б; 27б; 30а

Додаток Б**Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла**

Уважно прочитайте пари суджень опитувальника. Якщо ви вважаєте, що яке-небудь судження з пари вірно і відповідає вашому уявленню про себе та інших людей, то в бланку відповідей навпроти номера судження відзначте ступінь вашої згоди з ним, використовуючи запропоновану шкалу. Якщо у вас виникли які-небудь питання, задайте їх, перш ніж почнете виконувати тест.

Тестовий матеріал

1. а) Людина частіше всього може бути впевнена в інших людях; б) Довіряти іншому небезпечно, так як він може використовувати це в своїх цілях.

2. а) Люди скоріше будуть допомагати один одному, ніж ображати один одного; б) У наш час навряд чи знайдеться така людина, якій можна було б повністю довіритися.

3. а) Ситуація, коли людина працює для інших, сповнена небезпеки; б) Друзі і співробітники виступають найкращим гарантом безпеки.

4. а) Віра в інших є основою виживання в наш час; б) Довіряти іншим рівнозначно пошуку неприємностей.

5. а) Якщо знайомий просить у борг, краще знайти спосіб відмовити йому; б) Здатність допомогти іншому становить одну з кращих сторін нашого життя.

6. а) «Договір дорожче грошей» - все ще краще правило в наш час; б) У наш час необхідно прагнути догоджати всім незалежно від власних принципів.

7. а) Неможливо перестрибнути через себе; б) Там, де є воля, є і результат.

8. а) У ділових відносинах немає місця дружбі; б) Основна функція ділових відносин полягає в можливості допомогти іншому.

Обробка й інтерпретація результатів

Ключ: Під час збігу відповіді випробуваного з ключем він оцінюється в 1 бал, при розбіжності – у 0 балів.

№	Варіанти відповіді
1	А
2	А
3	Б
4	А
5	Б
6	А
7	Б
8	Б

Бали підсумовуються:

- 4 бали й менше – низький показник доброзичливого ставлення до інших;
- 4-8 балів – середній показник доброзичливого ставлення до інших;
- 8 балів і більше – високий показник доброзичливого ставлення до інших.

Додаток В**Методика діагностики показників і форм агресії А. Басса та А. Дарки**

Опитувальник складається з 75 тверджень, на які опитувальний відповідає «так» чи «ні».

Опитувальник**Твердження Так Ні**

1. Часом я не можу впоратись із бажанням заподіяти шкоду іншим
2. Іноді я базікаю про людей, які мені не подобаються
3. Я легко гарячкую, але легко заспокоююся
4. Якщо мене не попросять гарно, я не виконаю прохання
5. Я завжди отримую те, що є для мене належним
6. Я знаю, що люди кажуть про мене за моєю спиною
7. Якщо я не схвалюю поведінку моїх друзів, я даю їм це відчуття
8. Коли мені траплялося обдурити будь-кого, я відчував болісне розкаяння, докори совісті
9. Мені здається, що я не здатний ударити людину
10. Я ніколи не гарячкую настільки, щоб кидатися предметами
11. Я завжди поблажливий до чужих недоліків
12. Якщо мені не подобається встановлене правило, мені хочеться порушити його
13. Інші вміють завжди користуватися сприятливими обставинами
14. Я тримаюся насторожено з людьми, які ставляться до мене трохи краще, ніж я чекав
15. Я часто не погоджуюся з людьми
16. Іноді у мене з'являються думки, яких я соромлюся
17. Якщо хто-небудь ударить першим мене, я не відповім йому
18. Коли я гарячкую, я ляскаю дверима
19. Я набагато більше роздратований, ніж здається
20. Якщо хтось корчить із себе начальника, я завжди чиню йому наперекір

21. Мене трохи засмучує моя доля
22. Я думаю, що багато людей не люблять мене
23. Я не можу утриматися від суперечки, якщо люди не погоджуються зі мною
24. Люди, що ухиляються від роботи, повинні переживати почуття вини
25. Той, хто ображає мене або мою сім'ю, напрошується на бійку
26. Я не здатний на грубі жарти
27. Мене охоплює лють, коли наді мною насміхаються
28. Коли хтось із себе вдає керівника, я роблю все, щоб він не задирав носа
29. Кожного тижня я бачу когось, хто мені не подобається
30. Досить багато людей заздрять мені
31. Я хочу, щоб люди поважали мене
32. Мене пригнічує те, що я мало роблю для своїх батьків
33. Люди, які мучать вас, варті того, щоб їх клацнули по носу
34. Я іноді похмурий від злості
35. Якщо до мене ставляться гірше, ніж я заслуговую, я не засмучуюся
36. Якщо хтось виводить мене з рівноваги, я не звертаю уваги
37. Хоч і не показую цього, мене іноді гризе заздрість
38. Іноді мені здається, що наді мною сміються
39. Навіть коли я гніваюся, я не вдаюся до сильних «виразів»
40. Мені хочеться, щоб мої гріхи були пробачені
41. Я рідко даю здачу, навіть якщо хтось ударить мене
42. Коли виходить не по-моєму, я іноді ображаюся
43. Іноді люди роздратовують мене однією своєю присутністю
44. Немає людей, яких би я по-справжньому ненавидів
45. Мій принцип: «Ніколи не довіряти чужинцям»
46. Якщо хтось роздратовує мене, я ладен сказати все, що я про нього думаю
47. Я роблю багато такого, про що згодом жалкую
48. Якщо я розсерджуся, я можу вдарити когось
49. З дитинства я ніколи не виявляв спалахів гніву

50. Я часто відчуваю себе, як порохова бочка, готова вибухнути

51. Якби всі знали, що я відчуваю, мене б вважали людиною, з якою нелегко ладнати

Твердження Так Ні

52. Я завжди думаю про те, які таємні причини примушують людей робити що-небудь приємне для мене

53. Коли на мене кричать, я починаю кричати у відповідь

54. Невдачі засмучують мене

55. Я б'юся не рідше, ніж інші

56. Я можу пригадати такі випадки, коли я був настільки злий, що хапав річ, що траплялася мені, і ламав її

57. Іноді я відчуваю, що готовий першим розпочати бійку

58. Іноді я відчуваю, що життя до мене несправедливе

59. Раніше я думав, що більшість людей каже правду, але тепер я в це не вірю

60. Я лаюся тільки зі злості

61. Коли я чиню несправедливо, мене мучить совість

62. Якщо для захисту своїх прав мені потрібно застосувати фізичну силу, я застосовую її

63. Іноді я виражаю свій гнів тим, що стукаю кулаком по столу

64. Я буваю грубуватий у стосунках з людьми, що мені не подобаються

65. У мене немає ворогів, які хотіли б мені зашкодити

66. Я не вмію поставити людину на місце, навіть якщо вона на це заслуговує

67. Я часто думаю, що жив неправильно

68. Я знаю людей, які здатні довести мене до бійки

69. Я не засмучуюся через дрібниці

70. Мені рідко спадає на думку, що люди намагаються розсердити або образити мене

71. Я часто просто погрожую людям, хоч і не маю наміру здійснити свої погрози

72. Останнім часом я став нудним

73. У суперечці я часто підвищую голос

74. Я намагаюся зазвичай приховувати погане ставлення до людей

75. Я краще з будь-ким погоджусь, ніж стану сперечатися

Ключ для обробки результатів:

1) Фізична агресія (k=11): 1+, 9-, 17-, 25+, 33+, 41+, 48+, 55+, 62+, 68+.

2) вербальна агресія (k=8): 7+, 15+, 23+, 31+, 39-, 46+, 53+, 60+, 66-, 71+, 73+, 74-, 75-.

3) непряма агресія (k=13): 2+, 10+, 18+, 26-, 34+, 42+, 49-, 56+, 63+.

4) негативізм (k=20): 4+, 12+, 20+, 28+, 36-.

5) дратівливість (k=9): 3+, 11-, 19+, 27+, 35-, 43+, 50+, 57+, 64+, 69-, 72+.

6) схильність до підозр (k=11): 6+, 14+, 22+, 30+, 38+, 45+, 52+, 59+, 65-, 70-.

7) образа (k=13): 5+, 13+, 21+, 29+, 37+, 44+, 51+, 58+.

8) відчуття провини (k=11): 8+, 16+, 24+, 32+, 40+, 47+, 54+, 61+, 67+.

Додаток Д

Структура тренінгових занять

№ теми	Назва заняття	Основна діяльність
1.	Вступ. Знайомство. Представлення учасників.	Очікувані результати учасників тренінгу. Визначення мети та завдань. Аналіз загальної роботи. Розробка правил для роботи в групах. Ознайомлення із зарубіжним досвідом проведення антиконфліктних тренінгів. Визначення рівня конфліктності та стресостійкості кожного учасника за допомогою анкетування
2.	Природа конфліктів	Конфліктологія – наука про конфлікти. Поняття «конфлікту» у педагогічному колективі. Основні види конфліктів у навчальних закладах. Цю тему можна представити та широко розкрити за допомогою групових дискусій, аналітичних завдань та роботи у малих групах;
3.	Позитивні та негативні наслідки конфліктів	На цьому тренінговому занятті за допомогою методу мозкового штурму можна визначити основні наслідки конфліктів у трудовому колективі на основі конкретних прикладів навчального закладу.
4.	Моделювання конфлікту	Розробити типові конфліктогенні ситуації, які найчастіше виникають у педагогічному колективі. Визначити їх причини, наслідки та методи запобігання.
5.	Моя модель поведінки під час конфліктів	Опрацювати відомі моделі поведінки під час конфліктних ситуацій. Визначити під час

		психологічного практикуму власну модель поведінки.
6.	Управління конфліктами	Розробка нормативно-правового документу для регулювання конфліктних ситуацій у ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»
7.	Заключне заняття	Підбиття підсумків. Представлення проекту з розробки нормативно-правового документу регулювання конфліктів.

**Стратегія розвитку педагогічного колективу
ОЗЗСО «Сергіївський ліцей»
«Психологія вчителя та педагогічні здібності. Шляхи покращення
комунікаційних зв'язків між учасниками освітнього процесу».**

Стратегія спрямована на підвищення професійного розвитку педагогічного колективу ОЗЗСО «Сергіївський ліцей» безпосередньо через самопізнання та самовдосконалення.

Провідними задачами розробленої стратегії виступають:

- методичне поповнення знань педагогічного колективу;
- регулярна організація симпозіумів, нарад, круглих столів;
- систематичне впровадження психологічних тренінгів, з метою виявлення та способу вирішення в педагогічному колективі конфліктних ситуацій;
- систематичне впровадження психологічних майстер-класів для підвищення вміння протистояти стресу, налагодження робочих стосунків, гармонізації внутрішнього середовища в колективі;
- впровадження модернізованих підходів відносно формату підвищення кваліфікації;
- кожні два місяці проводити різні командоутворювальні заходи з метою покращення стосунків в педагогічному колективі та кращого функціонування команди педагогів;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес;
- організація номінації «Вчитель року».