

Міністерство освіти і науки України  
Рівненський державний гуманітарний університет  
Психолого-природничий факультет  
Кафедра загальної психології, психодіагностики та психотерапії

**ВОРОНКО ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

**РОБОТА ПСИХОЛОГА З ПРОФІЛАКТИКИ  
ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У  
ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ**

Освітня програма *«Психологія»*  
Спеціальність *С4 Психологія*  
Галузь знань *С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні  
відносини*

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:  
доктор психологічних наук, професор Едуард ІВАШКЕВИЧ

РІВНЕ – 2025

## АНОТАЦІЯ

### РОБОТА ПСИХОЛОГА З ПРОФІЛАКТИКИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

Теоретична значимість дослідження полягає у *проведенні* теоретико-методологічного аналізу розвитку педагогічного колективу; *поглибленні та розширенні* психологічних знань у галузі соціально-психологічної характеристики конфлікту як етапу розвитку педагогічного колективу; *визначенні* психологічних особливостей поведінки різних членів педагогічного колективу у конфліктних ситуаціях міжособистісної взаємодії; *формулюванні* соціально-психологічні особливості конфлікту з метою продуктивного розвитку педагогічного колективу; *знайденні* шляхів роботи психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі.

**Ключові слова:** конфлікт, профілактика виникнення конфліктів, ситуації міжособистісної взаємодії, соціально-психологічна характеристика конфлікту, продуктивний розвиток педагогічного колективу.

## ANNOTATION

### THE ACTUALITY OF A PSYCHOLOGIST ON THE PREVENTION OF CONFLICTS IN THE TEACHING STAFF

The theoretical significance of the research is *in conducting* a theoretical and methodological analysis of the development of the teaching staff; *in deepening and expanding* psychological knowledge in the field of socio-psychological characteristics of a conflict as a stage of the development of the teaching staff; *determining* the psychological characteristics of the behavior of various members of the teaching staff in conflict situations of interpersonal interaction; *formulating* the socio-psychological characteristics of the conflict for the purpose of the productive development of the teaching staff; *finding* the ways for a psychologist to prevent the emergence of conflicts in the teaching staff.

**Keywords:** a conflict, prevention of conflicts, situations of interpersonal interaction, socio-psychological characteristics of a conflict, productive development of the teaching staff.

## **ЗМІСТ**

<b>Вступ</b>	<b>4-9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічний аналіз виникнення та розвитку конфліктів у педагогічному колективі</b>	<b>10-25</b>
1.1. Теоретичний аналіз сутності педагогічного колективу як малої соціальної групи	10-12
1.2. Соціально-психологічна характеристика розвитку педагогічного колективу та причини виникнення конфліктів	12-18
1.3. Характеристика конфлікту як етапу розвитку педагогічного колективу	18-21
<i><b>Висновки до першого розділу</b></i>	<i><b>21-25</b></i>
<b>РОЗДІЛ 2. Особливості дослідження конфліктного етапу розвитку педагогічного колективу в закладах середньої освіти на теренах розвитку освіти в Україні</b>	<b>26-45</b>
2.1. Оцінка конфліктної ситуації та характеру поведінки педагогів у конфліктних професійних ситуаціях	26-28
2.2. Оцінка ступеню конфліктності у педагогічному колективі	29-32
2.3. Конфлікт серед педагогів як показник розвитку колективу	32-40
<i><b>Висновки до другого розділу</b></i>	<i><b>40-45</b></i>
<b>РОЗДІЛ 3. Робота психолога з профілактики та управління конфліктами у педагогічному колективі</b>	<b>46-68</b>
3.1. Психологічний тренінг з профілактики педагогічних конфліктів	46-58
3.2. Стилi поведінки у конфліктній ситуації педагогічної взаємодії на етапі проведення формувального експерименту	59-64
<i><b>Висновки до третього розділу</b></i>	<i><b>65-68</b></i>
<b>Висновки</b>	<b>69-76</b>
<b>Література</b>	<b>77-81</b>

## Вступ

**Актуальність дослідження.** Актуальність даної теми визначається її неабияким практичним значенням для створення здорового соціально-психологічного клімату у кожному колективі та з метою досягнення нормальних умов ефективної професійної діяльності. Виникнення та перебіг конфліктів в колективі, сутність та види конфліктних ситуацій, етапи розвитку конфлікту, роль та значення конфлікту у розвитку колективу – ці всі питання є недостатньою мірою розв’язаними в психологічній науці, тому ми будемо їх аналізувати в парадигмі нашого магістерського дослідження. Також нами буде враховано, що життєва практика неодноразово засвідчувала, що міжособистісні взаємостосунки часто пов’язані з конфліктами, адже конфлікти є невід’ємною складовою людських відносин, і вони є доволі закономірними.

Коли дві сторони знаходяться в певному контакті, то незалежно від причини їхньої взаємодії завжди існує ймовірність виникнення конфлікту. Вони можуть узгоджувати свої суперечливі позиції у випадку досягнення спільної мети. При цьому через якісь особистісні протиріччя, агресивні напади один на одного, конфлікти можуть передувати негативному досвіду і в результаті цього виникати у будь-якому разі.

В принципі конфлікти не є обов’язковим супутником життя будь-якої організації. Але, виникаючи, вони суттєво заважають людям жити та працювати. У зв’язку з цим досить гостро постає проблема профілактики конфліктів. Попередити конфлікти можна, знаючи основні групи причин їхнього виникнення та спеціально усуваючи їх. Тому будь-який керівник повинен вміти застосовувати різні міжособистісні методи управління конфліктами адекватно ситуації, що виникла.

У профілактиці конфлікту неабияку роль відіграють знання в галузі соціальної психології та вміння застосовувати їх на практиці. Первинна профілактика конфлікту пов’язана з психологічним просвітництвом, популяризацією психологічних знань. Якщо ми маємо уявлення про сутність,

конфліктну ситуацію, що породжує конфлікт як такий, а також про його можливі наслідки, знаємо, як розгортаються етапи конфлікту, то ми можемо ефективно вирішувати будь-яку проблему виходу з конфлікту. Цим і визначається актуальність цієї роботи та її практичне значення.

Слід також пам'ятати, що конфлікти, як правило, є соціально зумовленими та великою мірою опосередкованими індивідуальними особливостями психіки людей. Розрізняють передумови, джерела, причини, ситуації, ініціаторів, винуватців та жертв конфлікту. Конфлікти, як правило, пов'язані з гострими емоційними переживаннями, афектами, з дією стереотипів і, водночас, винахідливістю особистості чи групи працівників у пошуках і виборі шляхів перешкодити протилежній стороні у досягненні своєї мети.

Одне з головних завдань вивчення конфлікту – виявлення факторів, що визначають розвиток конфлікту за конструктивним або деструктивним типом. Продуктивний розвиток конфлікту передбачає спільну концентрацію зусиль сторін на розв'язання конфліктної проблеми, у своїх головних рисах подібно до процесу творчого мислення. Як і вирішення творчих завдань, воно здійснюється у кілька етапів: від пізнання проблеми та невдалих спроб її вирішення традиційними засобами через фрустрацію та дискомфорт до моменту осяяння (краще – творчого), що дозволяє побачити проблему в новому ракурсі, знайти її нове рішення.

Роботу з управління конфліктом треба розпочинати з аналізу його **причин, структури та динаміки**. Схильність людей до конфлікту посилюється у періоди економічної та політичної нестабільності. Будь-якій сучасній людині, тим більше керівникові, важливо мати знання про загальні особливості конфліктного процесу та навички його розв'язання.

Слово «конфлікт» походить від латинського Conflictus – зіткнення – це зіткнення протилежно спрямованих, не сумісних один з одним тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда у міжособистісних взаємодіях чи міжособистісних взаємовідносинах індивідів чи груп людей, що суттєво пов'язане з гострими негативними емоціями.

Тому, зважаючи на неабияку актуальність нашого дослідження, темою роботи є: *«Робота психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі»*.

**Об'єкт дослідження** – соціально-психологічні показники колективу, які можна враховувати з ціллю профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі.

**Предмет дослідження** – шляхи роботи психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі.

**Мета дослідження** полягає у виявленні особливостей конфлікту як етапів розвитку педагогічного колективу, у з'ясуванні соціально- психологічних особливостей конфлікту з метою продуктивного розвитку педагогічного колективу.

З ціллю досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд **поставлених завдань**:

1) дослідити особливості різних стадій розвитку колективу в цілому та в педагогічному колективі зокрема;

2) розглянути сутність та види конфліктних ситуацій, особливості поведінки різних членів педагогічного колективу у конфліктних ситуаціях міжособистісної взаємодії;

3) вивчити методи управління конфліктом та навчитися застосовувати їх на практиці;

4) провести експериментальне дослідження з вивчення особливостей конфлікту у педагогічному колективі;

5) виявити шляхи роботи психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі;

6) з'ясувати соціально-психологічні особливості конфлікту з метою продуктивного розвитку педагогічного колективу.

**Теоретико-методологічною базою дослідження** поставали праці сучасних вчених з:

- стадій розвитку колективу (Chenguang, Zhaoqin, Fang, Yang, Jinxiu, Jing, Fuxiang, Delin, Minghui, Li, Jinli, Haixia, Yan, Jiuxin, Ling, Li, Zhixiang, Ling, Yanjie, Haixia, Feng, Kun, Yujing, Dongjing, Zheng, Yingxia & Lei, 2020);
- стадій розвитку педагогічного колективу (Choi, Chau, Tsang, Tso, Chiu, Tong, Lee, Ng, Wai, Lee, Lam, Wai Ch., Lai & Sik, 2003);
- сутність та види конфліктних ситуацій (Edwards, Lee & Esposito, 2019);
- особливості поведінки різних членів педагогічного колективу у конфліктних ситуаціях міжособистісної взаємодії (Epstein, Blake & González, 2017);
- сучасні психологічні методи управління конфліктом (Grunebaum, Oquendo, Burke, Ellis, Echavarria, Brodsky, Malone & Mann, 2003);
- шляхи роботи психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі (Kimball, Hatfield, Arons, James, Taylor, Spicer, Bardossy, Oakley, Tanwar & Chisty, 2020);
- соціально-психологічні особливості конфлікту з метою продуктивного розвитку педагогічного колективу (Mykhalchuk, Pelekh, Kharchenko, Ivashkevych Ed., Ivashkevych Er., Prymachok, Hupavtseva & Zukow, 2020).

**Методи дослідження:** теоретико-методологічний аналіз конфліктів, конфліктних ситуацій в педагогічному колективі у формі тестів, психолого-педагогічний експеримент.

**Теоретична значимість дослідження** полягає у *проведенні* теоретико-методологічного аналізу розвитку педагогічного колективу; *поглибленні та розширенні* психологічних знань у галузі соціально-психологічної характеристики конфлікту як етапу розвитку педагогічного колективу; *визначенні* психологічних особливостей поведінки різних членів педагогічного колективу у конфліктних ситуаціях міжособистісної взаємодії; *формулюванні* соціально-психологічні особливості конфлікту з метою продуктивного розвитку педагогічного колективу; *знайденні* шляхів роботи психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі.

У кваліфікаційній роботі *вперше* зазначено, що з погляду стану міжособистісних відносин, *конфлікт є деструкцією цих відносин на емоційному, когнітивному, поведінковому рівнях*. Зазначено, що *деструкція* носитиме тимчасовий характер (у разі вирішення конфлікту) або тривалий (у разі нерозв'язності конфлікту) характер.

*Вперше* на теоретичному рівневі з'ясовано, що конкуренція або змагання є, як правило, нездоровими, викривленими та великою мірою агресивними. Вперше вирішено, що відмінність педагогічної нездорової конкуренції від суто педагогічного конфлікту полягає у *агресивній конкурентній регламентованості*. Зазначено, що стосується *агресивної або викривленої конкуренції окремих елементів конфлікту*, то такі конфлікти, як правило, взагалі не обмежуються певними правилами.

*Вперше* на експериментальному рівневі *визначено функціональні наслідки педагогічних конфліктів*.

*Вперше* виокремлено *основні дисфункціональні наслідки педагогічних конфліктів*.

**Практична значимість роботи** полягає у отриманні валідних, надійних емпіричних результатів у експериментальному дослідженні. Результати дослідження можуть бути використані: для *підвищення ефективності* спільної діяльності педагогів закладів середньої освіти; у *підвищенні рівню* психологічної культури у спільній діяльності фахівців закладів середньої освіти; у *вдосконаленні* теоретичного та практичного забезпечення діяльності психолога у сфері прикладних досліджень соціальної психології; в *оптимізації* шляхів роботи психолога з профілактики виникнення конфліктів у педагогічному колективі. *Вперше* в роботі запропоновано «Психологічний тренінг з профілактики педагогічних конфліктів».

**Апробація та впровадження результатів** дослідження відбувалося шляхом обговорення на засіданнях кафедри загальної психології, психодіагностики та психотерапії РДГУ, виступів на звітних конференціях РДГУ протягом 2024–2025 рр., виступу на секційних засіданнях *XVII та XVIII*

*Міжнародних науково-практичних конференцій (23 квітня 2025 року та 19 листопада 2025 року, Кам'янець-Подільський – Київ – Херсон – Дніпро – Кривий Ріг – Жешів – Париж).* За результатами дослідження опубліковано дві наукові праці:

- Воронко Ю.В. (2025). Конфлікти як чинник розвитку малої соціальної групи. *Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (23 квітня 2025 року, Кам'янець-Подільський – Київ – Херсон – Дніпро – Кривий Ріг – Жешів – Париж).* За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В. С. 35–38.

- Воронко Ю.В. (2025). Оцінка конфліктної ситуації та характеру поведінки педагогів у конфліктних професійних ситуаціях. *Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (19 листопада 2025 року, Кам'янець-Подільський – Київ – Херсон – Дніпро – Кривий Ріг – Жешів – Париж).* За ред. Л.А. Онуфрієвої. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В. С. 23–25.

## Висновки

В роботі було зроблено такі висновки:

I. Виокремлено **чотири типи педагогічних колективів за ступенем їхньої формалізованості:**

1. **Директивні педагогічні колективи** мають чітку організаційну структуру, відносини між співробітниками строго формалізовані, робота виконується за вказівкою вищого керівництва. Директивність їхніх вказівок набувають характеру наказів.

2. **Цільові педагогічні колективи** зазвичай існують для вирішення певної задачі протягом конкретного проміжку часу (їхнім прикладом може бути акціонерне товариство з контрактною системою педагогічної діяльності). Як показує зарубіжний та вітчизняний досвід формальні педагогічні цільові групи виявляються більшою мірою рухливими та продуктивними, ніж традиційні педагогічні колективи.

3. **Педагогічний колектив (мала соціальна група) за інтересами** створюється, виходячи із спільних інтересів працівників (раціоналізатори, консерватори, ліберали тощо.).

4. **Дружні педагогічні колективи** (малі соціальні групи) утворюються за ознакою симпатії працівників один до одного (дружні компанії, пов'язані спільним інтересом до політики, улюбленого заняття тощо).

II. Зазначено, що конфлікти у педагогічних колективах можуть виникати: зокрема, коли офіційний керівник не користується авторитетом у колективі, а в колективі є кілька лідерів (найбільш авторитетних працівників), а у окремих працівників спостерігаються явища групового егоїзму тощо.

III. **Міжособистісний конфлікт** є ситуацією взаємодії людей, при якій вони або переслідують несумісні цілі, або дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаєминах один з одним, або одночасно в

гострій конкурентній боротьбі, прагнучи досягти однієї і тієї ж мети, яка може бути досягнута лише однією з конфліктуючих сторін.

**IV. Соціально-психологічний конфлікт** як форма педагогічно зорієнтованого пізнання можна визначити з різних сторін. Конфлікт, навіть внутрішньоособистісний, є найчастіше явищем міжособистісних та групових відносин.

**V. Функціональна роль конфлікту** зумовлена необхідністю та доцільністю змін у міжособистісних відносинах, у їхній ієрархічній структурі, статусі особистості, соціально-психологічному кліматі групи, ціннісних орієнтаціях членів групи тощо.

**VI.** Як свідчать результати проведеного нами емпіричного дослідження, з погляду сутності цих педагогічних відносин, які є в сучасних закладах середньої освіти (на прикладі Гуманітарної гімназії №7 м. Рівного), конфлікт є проявом протиборства, тобто активного зіткнення принципів, мотивів настановлень, стандартів поведінки педагогів тощо. З погляду цілей педагогічної діяльності, конфлікт відбиває бажання людей утвердити свою позицію, їхні вчинки, тобто бажання самоствердитися. З погляду стану міжособистісних відносин, конфлікт є деструкцією цих відносин на емоційному, когнітивному, поведінковому рівнях. Деструкція носитиме тимчасовий характер (у разі вирішення конфлікту) або тривалий (у разі нерозв'язності конфлікту) характер.

**VII.** Визначення природи педагогічного конфлікту, що експлікуються у парадигмі мотиваційного підходу, наголошують на ролі суто суб'єктивних чинників детермінації конфліктної поведінки вчителів. Також із проведених нами спостережень за конфліктами між вчителями ми вбачаємо у змісті конфлікту, передусім, прояв взаємостосунків конкуренції (змагання). При цьому ця конкуренція або змагання є, як правило, нездоровими, викривленими та великою мірою агресивними. Відмінність педагогічної нездорової конкуренції від суто педагогічного конфлікту полягає у агресивній

конкурентній регламентованості. Що стосується агресивної або викривленої конкуренції окремих елементів конфлікту, то такі конфлікти, як правило, взагалі не обмежуються певними правилами.

VIII. Визначено, що внутрішньоособистісний конфлікт у вчителів, виходячи із нашого спостереження, – це зіткнення приблизно рівних за силою і значущістю, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, потягів, настановлень, намагань тощо у однієї й тієї ж людини, що відображають суперечливі зв'язки цього педагога не лише із колегами по роботі, а й з більш широким соціальним середовищем, яке ми відносимо до великої соціальної групи, яким є соціум в цілому, суспільство тощо. Тобто, внутрішньоособистісний конфлікт ніби «виходить» за межі малої соціальної групи, яким є шкільний колектив, і приймає більш значущий, широкий, соціальний контекст.

IX. Доведено, що міжособистісний конфлікт посідає друге місце за кількісними характеристиками у вчителів Гуманітарної гімназії №7. Міжособистісний педагогічно охарактеризований конфлікт – це зіткнення взаємодіючих в професійній сфері педагогів, чії цілі, інтереси, цінності, норми поведінки чи методи роботи або взаємовиключають одне одного, або заважають, протидіють, тобто, є доволі несумісними у ситуаціях педагогічної взаємодії. Отже, міжособистісний конфлікт більшою мірою зорієнтований на конфлікт, який виникає в результаті неспівпадіння міжособистісних характеристик, якостей і властивостей особистості, і не стосується професійних конфліктних ситуацій або ситуацій, які виникають в професійній сфері. Так, наприклад, міжособистісний конфлікт виникає у разі, коли вчитель не сприймає іншого педагога, його особистість в цілому або його окремі якості, наприклад демонстративність, вимогливість, нетерплячість, швидкість та інші. Міжособистісні конфлікти також нерідко виникають, коли одному педагогу не подобається зовнішність іншого вчителя. До такого виду конфліктів можуть призводити і ревності до певного чоловіка, який, на думку одного вчителя, ніби «стоїть» між педагогами, або «стоїть» у одного з вчителів на шляху. Також, як і

у випадку внутрішньоособистісних конфліктів, у всіх вчителів шкіл незалежно від предмету, який цей вчитель викладає, у них відсоткове вираження результатів, як і факторна вага, є однаковою мірою вираженим. Тобто, професійна діяльність, її специфіка не впливають на причини виникнення міжособистісних конфліктів.

X. Наступним видом конфлікту у вчителів Гуманітарної гімназії №7 м. Рівного є міжгруповий конфлікт. Як правило, міжгруповий конфлікт – це протиборство у колективі чи різних соціальних групах, які відстоюють дещо суперечливі інтереси, переслідують несумісні із певною загальною метою цілі і завдання. Зазвичай міжособистісні та міжгрупові конфлікти заважають роботі, відволікають багато сил, негативно позначаються на психічному та загальному здоров'ї людей. Адже взаємні негативні відносини, індивідуальні антипатії людей часто переносяться на ділові зв'язки. У нашому випадку, якщо брати до уваги вибірку респондентів Гуманітарної гімназії №7 м. Рівного міжгрупові конфлікти мали виключно позитивне значення, коли вони були спрямовані на подолання негативних тенденцій у професійній поведінці фахівців, відносинах окремих осіб чи груп, коли педагоги були проти окремих поглядів та стилю діяльності своїх колег. Проте, міжгрупові конфлікти не заважали педагогам досягати певної мети, яка була і здавалася з самого початку неосяжною, недосяжною, такою, що здається неприйнятною з будь-якої точки зору чи з будь-якого погляду. Проте, на жаль, таких конфліктів було досить небагато в усіх групах педагогів, виокремлених нами залежно від дисципліни, яку читають фахівці. Факторна вага міжгрупових конфліктів у групах педагогів також є незначущою.

XI. Отже, виходячи з емпіричних результатів, отриманих у експериментальному дослідженні, проведеному на валідній вибірці респондентів (30 вчителів) Гуманітарної гімназії №7 м. Рівного, ми дійшли певних виважених висновків. Так, педагогічні конфлікти бувають закономірними (неминучими), необхідними, вимушеними, функціонально невинуватими. В педагогічному колективі ми також розрізняли педагогічні

конфлікти відкриті і приховані; конфлікти, що мають особисті, групові чи громадські цілі. Залежно від емоційного стану педагогів конфлікти в педагогічному колективі бувають з високим, помірним емоційним насиченням та поза емоційного насичення. На етапі виникнення педагогічного конфлікту можна говорити про стихійні та заздалегідь заплановані конфлікти (останні поділяються на спровоковані та виключно ініціативні).

XII. На етапі існування та розвитку педагогічного конфлікту ми розрізняємо короткочасні, тривалі, затяжні (ті, що зайшли в «глухий кут») конфлікти. На етапі усунення ми виділяємо керовані, слабо керовані та некеровані (стихійні) педагогічні конфлікти. На етапі згасання педагогічні конфлікти можуть бути такими, що спонтанно припиняються, такими, що припиняються під впливом певних людей, наприклад керівника освітньої установи, також педагогічними конфліктами, знайденими самими протиборчими сторонами, і такі педагогічні конфлікти, що отримали дозвіл лише за втручання зовнішніх осіб або певних освітніх установ (вищих за статусом освітніх організацій, керівників цих установ).

XIII. Нами розроблено «Психологічний тренінг з профілактики педагогічних конфліктів».

Зазначено, що *тренінгова робота з педагогами з метою профілактики конфліктної взаємодії має включати деякі етапи.*

1. Наскільки це можливо, необхідно «зняти» приховані інтереси, особистісні амбіції чи образи, які можуть приховати сутність педагогічного конфлікту та ускладнити його вирішення.

2. Вчителі мають зосередитися на конкретних діях, потребах сторін та спірних предметах, намагаючись не переходити на особистості.

3. Педагоги мають самостійно досліджувати всі можливі варіанти знаходження рішення (дуже корисним може бути метод «мозкової атаки», коли члени всієї групи безперешкодно і спонтанно висловлюють будь-які, навіть на

перший погляд абсурдні пропозиції чи ідеї. Усі ідеї реєструються, жодна з них не критикується).

4. *Досягніть угоди* (обговорюються висловлені пропозиції, а потім вибирається найбільш прийнятна, яка враховує вимогу обох сторін). Після врегулювання розбіжностей складається документ, що скріплює згоду сторін.

5. *Встановіть крайній термін вирішення конфлікту*.

6. Втілюйте свій план у життя (у плані має бути зумовлено, що потрібно зробити, коли, де і чийми силами).

XIV. Під час проведення з педагогами психологічного тренінга слід дотримуватися авторських ***Структурних методів управління конфліктами***. Ми вважаємо, що якщо знайти хорошу формулу управління певним педагогічним колективом, то організація діятиме як добре налагоджений механізм. Ми наголошуємо на важливості гармонійного функціонування педагогічного колективу, і нами розроблялися ***структурні методи управління педагогічними конфліктами***.

1. *Чітке формулювання вимог усунення конфліктної взаємодії в педагогічному колективі*.

Одним із ефективних методів управління педагогічними конфліктами, що запобігають виникненню дисфункціональних конфліктів, є роз'яснення педагогам вимог щодо результатів роботи кожного конкретного співробітника та підрозділу в цілому; наявність чітко та однозначно сформульованих прав та обов'язків, правил виконання професійної діяльності.

2. *Використання координуючих механізмів профілактики педагогічних конфліктів*. Суворе дотримання принципів домінувальної конфліктної взаємодії забезпечує управління великою кількістю конфліктних ситуацій, оскільки педагоги чітко знають, чий розпорядження вони повинні виконувати. Якщо працівники закладу середньої освіти мають неабиякі розбіжності з певного ділового питання, то вони можуть звертатися до так званого «третього судді» – до їхнього спільного начальника, керівника освітньої

установи, завуча тощо. У складних організаціях, не педагогічного типу, є спеціальні інтеграційні служби, які виконують роль арбітра.

3. *Встановлення спільних цілей, формулювання спільних цінностей.* Цьому сприяє інформування всіх працівників про політику, стратегію та перспективи даної педагогічної організації, а також поінформованість вчителів про стан справ у різних структурних підрозділах освітньої установи. Дуже ефективним є формування цілей педагогічної організації лише орієнтуючись на глобальні цілі суспільства. Педагоги мають зрозуміти, що усвідомлення своєї «соціальної місії» суттєво згуртовує колектив, що, природно, призводить до скорочення кількості дисфункціональних конфліктів. Наявність спільних цілей дозволяє педагогам зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх на функціональні.

4. *Моделювання системи заохочень педагогів* – це встановлення таких критеріїв ефективності роботи, які унеможливають зіткнення інтересів різних структурних підрозділів закладів освіти та окремих працівників.

XV. Для вибору *ефективного стилю поведінки у конфліктній ситуації педагогічної взаємодії* вчителі повинні:

1. Оцінити співвідношення сторін, що конфліктують, і реально оцінити шанси на усунення конфлікту.
2. Визначити свої особистісно зорієнтовані пріоритети.
3. Визначити реальні проблеми та інтереси, важливі для професійної педагогічної діяльності, досягнення позитивного результату в ній.
4. Визначити варіанти реакцій педагогів на конфліктні педагогічні ситуації.
5. Використовувати набір стилів з метою усунення конфліктів у педагогічній професійній діяльності.

XVI. Ми вважаємо, що до *причин конструктивних конфліктів* в педагогічній сфері професійної діяльності слід віднести: недоліки у створенні позитивних передумов для професійної діяльності, її оптимального виконання, а також для управління цією діяльністю. *Деструктивні*

**конфлікти** породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, до яких належать неправильні дії керівника та підлеглих (у діловій сфері), і навіть міжособистісні конфлікти, пов'язані з переслідуванням людьми своїх інтересів (власне у особистій сфері).

XVII. Враховуючи отримані нами емпіричні дані ми вирізняємо такі **функціональні наслідки педагогічних конфліктів**:

1. Педагогічна проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті вчителі відчують свою особисту причетність до вирішення важливої для них проблеми.

2. Спільно і добровільно прийняте педагогами рішення швидше і краще втілюється ними в життя.

3. Всі сторони педагогічної конфліктної взаємодії набувають досвіду співробітництва під час вирішення доволі спірних питань і можуть використовувати набутий особистісно та професійно значущий досвід в майбутньому.

4. Завдяки педагогічному конфлікту нерідко поліпшуються відносини між вчителями.

5. Педагоги перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди призводить до поганих наслідків конфліктної взаємодії.

Таким чином, розроблена нами програма профілактики конфліктної поведінки у вчителів, які увійшли до експериментальної групи, виявилась дієвою, що підтверджено низькими результатами за високим та середнім рівнями конфліктогенної поведінки вчителів. В *перспективі* у майбутньому ми будемо вивчати саме структуру конфліктогенної поведінки вчителів. Це буде перспективою наших емпіричних досліджень.