

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 37.014.6:005.6:373.5

**ПОГОДЖЕНО**

Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету,  
кандидат філософських наук, доцент  
**Інна САВИЦЬКА**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій,  
кандидат педагогічних наук, професор  
**Сергій КУБИЦЬКИЙ**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

доктор педагогічних наук, доцент \_\_\_\_\_ **Ірина ШУМІЛОВА**

**Керівник магістерської роботи**

доктор педагогічних наук, доцент \_\_\_\_\_ **Ірина ШУМІЛОВА**

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Ігор ЧМИХАЛЕНКО**

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій  
професор \_\_\_\_\_ Сергій КУБИЦЬКИЙ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ**  
**РОБОТИ СТУДЕНТУ**  
**Чмихаленко Ігору Геннадійовичу**

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідними даними для магістерської кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють питання управління конфліктами в педагогічних колективах, зокрема в освітніх закладах, таких як гімназії. Аналіз цих документів дає змогу оцінити особливості реалізації правових норм у контексті конфліктних ситуацій у педагогічному середовищі та їх вплив на ефективність управління колективом. Особливу увагу приділено вивченню законодавства, що стосується захисту прав педагогічних працівників, забезпечення позитивного мікроклімату в колективі, а також методів запобігання та розв'язання конфліктів. Зокрема розглядаються норми, що регулюють питання психологічної підтримки, професійного розвитку педагогів і створення умов для запобігання конфліктам та їхнього ефективного вирішення.

Перелік питань, які підлягають дослідженню для теми **«Управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії»**:

1. Дослідження основних підходів до управління конфліктами в педагогічних колективах та їхньої ефективності в гімназіях.

2. Аналіз факторів, що сприяють виникненню конфліктів у педагогічному колективі гімназії, та способів їх попередження.

3. Оцінка впливу стилів керівництва на динаміку конфліктів у колективі педагогів гімназії.

4. Дослідження методів медіації та інших підходів до розв'язання конфліктів у педагогічному колективі.

5. Розробка рекомендацій для керівників гімназій щодо покращення управління конфліктами для підвищення ефективності роботи педагогічного колективу та сприятливого мікроклімату.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ Ірина ШУМІЛОВА

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Ігор ЧМИХАЛЕНКО

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Управління персоналом»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Чмихаленка Ігора Геннадійовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту, робота містить 8 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел включає 54 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи детально розглянуто теоретичні аспекти управління конфліктами в педагогічних колективах, визначено їхні типи, причини та особливості, а також сучасні підходи до їх дослідження.

Другий розділ містить аналіз особливостей управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії, включаючи роль керівника у профілактиці конфліктів та ефективному їх вирішенні. Окрему увагу приділено методам та інструментам, спрямованим на зниження конфліктності та підвищення згуртованості колективу.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглядається розробка стратегій та рекомендацій для попередження і розв'язання конфліктів у педагогічних колективах гімназії. Зокрема акцентовано увагу на впровадженні системних інструментів, таких як «Єдність у дії», спрямованих на зміцнення командної взаємодії, покращення комунікації та створення гармонійного середовища. Розроблені рекомендації включають практичні

заходи, такі як тренінги, семінари та використання сучасних комунікативних технологій.

**Ключові слова:** управління конфліктами, педагогічний колектив, гімназія, стратегія вирішення конфліктів, профілактика конфліктів, командна взаємодія, корпоративна культура, психологічний клімат, комунікація, розвиток персоналу, мотивація, ефективність управління, інноваційні методи, професійне зростання, інтеграція.

## Зміст

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	12
<b>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕКТИВАХ</b> .....	12
1.1. Сучасні підходи до дослідження конфліктів: теорія та практика .....	12
1.2. Типи та причини конфліктів у педагогічних колективах.....	26
Висновки до першого розділу .....	33
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	37
<b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ГІМНАЗІЇ № 237, м. Київ</b> .....	37
2.1. Роль керівника гімназії в процесі управління конфліктами .....	37
2.2. Методи та інструменти для ефективного розв’язання конфліктів .....	42
Висновки до другого розділу .....	47
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РОЗВ’ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕКТИВАХ ГІМНАЗІЙ</b> .....	50
3.1. Стратегії попередження конфліктів у педагогічному колективі.....	50
3.2. Рекомендації щодо підвищення згуртованості та комунікації в колективі.....	69
Висновки до третього розділу.....	73
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	84
<b>ДОДАТКИ</b> .....	89
Додаток А .....	89
Додаток Б .....	92
Додаток В .....	95

## ВСТУП

**Актуальність теми** магістерської кваліфікаційної роботи «Управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії» зумовлена необхідністю створення сприятливого середовища для ефективної професійної діяльності педагогів, а також забезпечення психологічного комфорту, який є основою для досягнення високих результатів у навчальному процесі. Конфлікти у педагогічному колективі можуть призвести до значних негативних наслідків, включно з погіршенням якості освітніх послуг, зниженням продуктивності вчителів і зменшенням загального рівня задоволеності роботою. Особливо це стосується гімназій, де важливо не тільки надавати учням глибокі знання, а й формувати їхню соціальну поведінку та моральні цінності. Взаємодія педагогів у межах колективу безпосередньо впливає на атмосферу в закладі освіти, надаючи приклад учням і допомагаючи їм засвоювати принципи поваги та конструктивного вирішення конфліктів.

Сучасні освітні реформи, спрямовані на інтеграцію інноваційних підходів і методів у навчальний процес, також посилюють важливість ефективного управління конфліктами в освітніх установах. В умовах стрімкої цифровізації та зростання вимог до педагогів, зокрема через інтеграцію нових технологій та методик, зростає рівень професійного навантаження, що може спричинити конфлікти в колективі. Своєчасне і професійне управління конфліктами стає інструментом підвищення адаптивності педагогічного колективу до змін, що відбуваються в освіті, і, відповідно, сприяє підтримці високого рівня професіоналізму.

Крім того, дослідження управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії дає змогу створити основи для подальшого розвитку навичок комунікації та конструктивного вирішення конфліктів серед педагогів. Це може сприяти зміцненню корпоративної культури, що орієнтується на спільні цінності та цілі, а також підтримці позитивного психологічного клімату, який стимулює педагогів до співпраці, розвитку й ефективної роботи.

Проте наразі існує низка протиріч, що ускладнюють ефективне управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії. З одного боку, педагогам необхідно демонструвати високу професійну компетентність і взаємодіяти в межах колективу для забезпечення якісного навчального процесу. З іншого боку, постійний тиск, високі очікування та зростаюче навантаження, зумовлені реформами в освіті та впровадженням новітніх технологій, сприяють накопиченню стресу та виникненню внутрішніх конфліктів. Нерідко це призводить до емоційного вигорання педагогів, втрати мотивації та погіршення комунікаційної взаємодії між членами колективу.

Принагідно зазначимо, що в багатьох гімназіях бракує структурованих програм і методик для попередження та вирішення конфліктів, а це знижує здатність педагогів до конструктивного виходу з конфліктних ситуацій. Виникають суперечності між традиційними і новаторськими підходами до викладання, між особистими цінностями педагогів і колективними цілями, а також між формальними вимогами та неформальними очікуваннями керівництва. Така розбіжність не лише негативно позначається на мікрокліматі в колективі, а й створює додаткові труднощі для керівників, які змушені вирішувати внутрішні суперечності та одночасно забезпечувати стабільність і якість освітнього процесу.

Тому дослідження управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії є важливим завданням, оскільки його результати можуть стати основою для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення роботи колективу, підвищення його згуртованості та професійної ефективності, а також покращення навчального середовища для учнів.

З огляду на ці протиріччя, виникає необхідність аналізувати та розробляти підходи до управління конфліктами, які б гармонійно поєднували традиційні цінності педагогічного колективу з вимогами сучасної освіти та впровадженням новітніх технологій. Виявлені суперечності та актуальність цієї проблеми стали основою для вибору теми нашого дослідження: **«Управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії»**.

**Базою дослідження** є гімназія № 237 міста Києва, яка слугувала платформою для аналізу конфліктних ситуацій, розробки стратегій їх попередження та впровадження системних інструментів для підвищення згуртованості та комунікації серед педагогічного колективу.

**Мета дослідження** полягає в розробці та обґрунтуванні стратегічних рекомендацій для управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії. Це включає виявлення та аналіз основних чинників, що спричиняють конфлікти в педагогічному середовищі, а також розробку методик для їх ефективного попередження та врегулювання.

Для досягнення поставленої мети дослідження було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати наукові джерела та сучасні практики в сфері управління конфліктами в педагогічних колективах, щоб визначити основні стратегії для ефективного розв'язання конфліктів у гімназії.

2. Охарактеризувати вплив конфліктів на педагогічний колектив гімназії, зокрема на внутрішні комунікації, психологічний клімат та мотивацію працівників.

3. Дослідити виклики та можливості, які виникають у процесі врегулювання конфліктів, аналізуючи взаємодію між особистісними та професійними інтересами педагогів.

4. Розробити комплекс рекомендацій для вдосконалення управління конфліктами через застосування інноваційних підходів, що спрямовані на підвищення згуртованості та ефективності педагогічного колективу в гімназії.

**Об'єкт дослідження:** управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії.

**Предмет дослідження:** процеси взаємодії між педагогами в умовах виникнення конфліктів з акцентом на стратегіях і методах їх врегулювання для забезпечення сприятливого психологічного клімату та підвищення ефективності роботи колективу.

**Наукова новизна роботи** полягає в розробці та обґрунтуванні інноваційних підходів до управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії, що враховують специфіку освітнього середовища та унікальні потреби педагогічного колективу. Вперше запропоновано комплекс заходів, спрямованих на попередження конфліктних ситуацій та вдосконалення методів їх врегулювання, що включає як психологічні, так і організаційні аспекти. Окремо розглянуто роль керівника гімназії як медіатора, здатного ефективно інтегрувати традиційні та новітні підходи до вирішення конфліктів, сприяючи зміцненню корпоративної культури та позитивного психологічного клімату.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в розробці комплексних рекомендацій, які можуть бути використані для вдосконалення управління конфліктами в педагогічних колективах гімназій. Ці рекомендації допоможуть керівникам освітніх закладів створювати сприятливий психологічний клімат, ефективно попереджувати та врегульовувати конфлікти, що виникають серед педагогів, підвищуючи тим самим загальну продуктивність та згуртованість колективу. Результати дослідження можуть стати основою для формування стратегій управління конфліктами у закладах освіти, забезпечуючи адаптацію до сучасних вимог і очікувань від педагогічної діяльності. Таким чином, дослідження сприяє покращенню освітнього середовища та підвищенню ефективності роботи педагогічного колективу, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів у сфері освіти.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність освітніх закладів та питання управління конфліктами в педагогічних колективах. Це включає закони, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи та інструкції, що встановлюють правила та процедури для забезпечення ефективної комунікації, розвитку професійних компетенцій та підтримки позитивного психологічного клімату в освітніх установах. Такі документи уможливають досліджувати наявні правові рамки, визначати можливі прогалини у законодавстві та формулювати рекомендації, спрямовані на вдосконалення управлінських

практик для забезпечення згуртованості та ефективної роботи педагогічного колективу в гімназіях.

**Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.**  
Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (54 найменування) і 3 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 83 сторінках і включає 8 таблиць та 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕКТИВАХ

#### 1.1. Сучасні підходи до дослідження конфліктів: теорія та практика

Упродовж довгого часу питання конфліктів в організації та ефективного управління ними розглядалися багатьма дослідниками, серед них: А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон та інші [1]. Незважаючи на значну кількість літератури з питань конфлікту, вся вона, в основному, носить теоретичний характер [2 - 6]. Однак наразі не існує єдиного інструменту регулювання конфліктів у трудових колективах, який можна було б застосовувати керівникам для вирішення конфліктних ситуацій [7 - 10].

Б. Андрушків та О. Кузьмін у праці «Основи менеджменту» [11] торкнулися питань конфліктологічного підходу в управлінні організаціями, підкреслюючи, що конфлікти є невід'ємною частиною процесу управління. Вони наголошували на важливості розуміння та врегулювання конфліктів як одного з основних елементів успішного менеджменту. У контексті трансформації економіки автори виділили потребу в адаптації управлінських підходів, зокрема шляхом інтеграції конфліктологічних практик для забезпечення стабільності та ефективності організацій. Це передбачає використання конфліктологічного підходу для покращення комунікацій у колективах, зниження напруги між співробітниками та посилення організаційної культури.

У навчальному посібнику «Питання трудових відносин в умовах ринку», підготовленому Л. Беззубком, В. Лобасом і А. Чернобай [12], конфліктологічний підхід також відіграє важливу роль в аналізі трудових відносин у період переходу до ринкової економіки. Автори зазначають, що ринкові зміни призводять до появи нових форм конфліктів між працівниками та роботодавцями, які виникають внаслідок зміни умов праці, конкуренції та

підвищення вимог до результативності. У своєму дослідженні вони пропонують застосовувати конфліктологічні методики для вирішення трудових суперечок, зокрема через переговори, медіацію та конструктивний діалог, що сприяє стабілізації колективу та поліпшенню мотивації працівників.

І. Бекешкіна у роботі «Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні» [13] аналізує соціально-політичну ситуацію в Україні з точки зору конфліктології. Авторка зосередилася на розгляді конфліктних аспектів сучасних суспільних процесів, підкреслюючи роль соціальних і політичних конфліктів у трансформації суспільства, та вказує, що розуміння та ефективне управління конфліктами можуть сприяти стабілізації та розвитку українського суспільства.

Робота О. Біловодської та Т. Кириченко «Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств» [14] присвячена вивченню питань конфліктології в контексті управління людським потенціалом на підприємствах. У статті автори аналізують конфлікти як невід'ємну складову процесу управління персоналом, підкреслюючи, що правильне та ефективне управління конфліктами може значно підвищити продуктивність та згуртованість колективу.

Основну увагу в роботі приділено виявленню основних причин виникнення конфліктів у колективах підприємств, зокрема у сфері управління персоналом. Автори пропонують низку методів для попередження конфліктів та їх ефективного вирішення. У роботі детально розглядаються підходи до управління конфліктами, які спрямовані на мінімізацію деструктивних наслідків та максимальне використання конфліктів як інструменту для розвитку організації.

Зокрема, в статті наводяться практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами в межах управління людським потенціалом, що має важливе значення для підтримання позитивного психологічного клімату в колективах.

І. Глазкова у статті «Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процесу» [15] розглядає методи та стратегії попередження конфліктів у навчальному середовищі. Авторка зосереджується на аналізі причин виникнення конфліктів між учасниками освітнього процесу (студентами, викладачами, адміністрацією) та пропонує практичні підходи до їхнього уникнення.

У роботі детально досліджуються фактори, що можуть спричинити конфліктні ситуації в освітньому середовищі, та розглядаються підходи до створення сприятливого клімату, який сприятиме зменшенню напруги та підвищенню ефективності взаємодії між суб'єктами навчального процесу. Авторка підкреслює важливість формування стратегій превентивного характеру, які допоможуть знизити ризик конфліктів та сприяти конструктивному вирішенню непорозумінь, якщо вони все ж виникають.

Праця І. Глазкової є цінним джерелом для розробки методів управління конфліктами у навчальних закладах, зосереджуючись на превентивних заходах для створення гармонійного навчального середовища.

Г. Голобородько в роботі «Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів» [16] зосереджується на розвитку компетентностей у сфері конфліктології серед студентів, які навчаються на менеджерських спеціальностях. Автор підкреслює важливість підготовки майбутніх керівників до ефективного управління конфліктами, оскільки це є невід'ємною складовою професійної діяльності менеджерів.

У статті розглядаються методи та підходи до формування навичок конфліктного менеджменту у навчальному процесі. Голобородько пропонує включення спеціалізованих тренінгів і практичних занять, спрямованих на попередження та розв'язання конфліктів. Це допомагає майбутнім фахівцям краще розуміти природу конфліктів, їхні причини та можливі шляхи вирішення.

О. Зінчина у навчальному посібнику «Конфліктологія» [17] розглядає теоретичні та практичні аспекти конфліктології як науки, зокрема в контексті її

застосування у різних сферах соціального життя. Посібник охоплює основні концепції та класифікації конфліктів, їхню природу та механізми розвитку. Авторка досліджує причини виникнення конфліктів, їхні фази, а також методи їх попередження та вирішення.

Особливу увагу приділено питанням управління конфліктами, як на індивідуальному, так і на груповому рівнях, а також розгляду соціально-психологічних аспектів конфліктів. Праця Зінчиної є корисним джерелом для студентів, викладачів і практиків, які прагнуть розвинути компетенції у сфері конфліктного менеджменту та підвищити розуміння конфліктів у професійній діяльності.

Цей навчальний посібник є важливим ресурсом для підготовки фахівців, які мають справу з управлінням соціальними відносинами, і забезпечує фундаментальні знання для глибшого розуміння природи конфліктів.

А. Корецький у статті «Як виміряти клімат в розподіленій команді» (журнал «Управління персоналом» [18], 2014, №7, С. 30-33) досліджує питання оцінки психологічного клімату в командах, які працюють у віддаленому або розподіленому форматі. Автор аналізує методи вимірювання рівня довіри, взаємодії та задоволеності серед членів команди, а також акцентує увагу на важливості цих факторів для забезпечення ефективності командної роботи.

У статті розглядаються інструменти, що можуть бути використані для визначення клімату в розподілених командах, зокрема опитувальники та методи зворотного зв'язку. Корецький підкреслює, що позитивний клімат у розподіленій команді сприяє підвищенню продуктивності, а також зниженню рівня конфліктів і стресу серед учасників команди.

Робота Льюїса Коузера «Основи конфліктології» [19] є однією з класичних праць у галузі соціальної конфліктології. У цій книзі Коузер досліджує природу та функції соціальних конфліктів, а також їхній вплив на суспільство. Він пропонує концепцію конфлікту як невід'ємного елемента соціального життя, який не лише спричиняє дестабілізацію, але й може мати позитивні наслідки, стимулюючи зміни та розвиток у суспільстві.

Коузер підкреслює, що конфлікти можуть виконувати важливу інтеграційну функцію, сприяючи збереженню суспільної рівноваги та оновленню соціальних структур. У книзі також розглядаються причини конфліктів, типологія конфліктів та механізми їх регулювання. Автор звертає увагу на те, як різні соціальні групи, класи та інституції взаємодіють у контексті конфліктів, та описує можливості конструктивного вирішення протистоянь.

У статті Н. Краснової «Причини конфліктів у діловому спілкуванні» (журнал «Соціальна педагогіка: теорія та практика» [1], 2013, №1, с. 18-26) досліджуються основні фактори, що призводять до виникнення конфліктів у процесі професійної комунікації. Авторка акцентує увагу на специфіці ділового спілкування, де конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний вплив на стосунки між учасниками та ефективність діяльності організації.

Краснова виділяє низку причин, що спричиняють конфлікти у професійному середовищі, зокрема:

1. Розбіжності у цінностях та пріоритетах.
2. Непорозуміння через недостатню або викривлену комунікацію.
3. Різницю в стилях управління або підходах до вирішення завдань.
4. Особистісні відмінності, які ускладнюють співпрацю між колегами.
5. Конкуренцію за ресурси, статус або кар'єрне просування.

У статті також запропоновані рекомендації щодо попередження та ефективного врегулювання конфліктів у діловому спілкуванні. Авторка наголошує на важливості розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту та відкритої комунікації між сторонами.

У статті О. Криворучко «Аналіз конфлікту в колективі» [21] (журнал «Персонал», 2003, №4-5, с. 101-103) розглядається природа та динаміка конфліктів, що виникають у робочих колективах. Авторка акцентує увагу на тому, що конфлікти є невід'ємною частиною соціальних і професійних відносин, однак їхній вплив на колектив може бути як деструктивним, так і конструктивним.

У роботі представлений аналіз основних причин конфліктів у колективах, серед яких:

1. Непорозуміння у процесі комунікації.
2. Різниця в цілях та мотиваціях працівників.
3. Особистісні відмінності та індивідуальні амбіції.
4. Несправедливий розподіл ресурсів або завдань.

Авторка пропонує методикау аналізу конфліктних ситуацій, яка включає оцінку причин конфлікту, визначення його ключових учасників та можливих наслідків. Важливим аспектом роботи є рекомендації щодо управління конфліктами, які спрямовані на мінімізацію їхнього негативного впливу на робоче середовище.

Криворучко підкреслює важливість своєчасного реагування на конфлікти та їхнього врегулювання шляхом відкритої комунікації, переговорів і створення сприятливого психологічного клімату в колективі

У матеріалах О. Криси «Природа конфліктів в організації» [22], представлених на V Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 2004), розглянуто природу та особливості конфліктів у межах організацій. Автор акцентує увагу на тому, що конфлікти є закономірною частиною функціонування будь-якої організації, і їхній вплив може бути як позитивним, так і негативним, залежно від способів їх управління.

Криси визначає основні чинники, що спричиняють конфлікти в організаціях:

1. Розбіжності в інтересах між окремими групами працівників або між працівниками й керівництвом.
2. Недоліки в комунікації, які призводять до нерозуміння цілей і завдань.
3. Несправедливий розподіл ресурсів або робочого навантаження.
4. Різниця у підходах до виконання завдань та управління процесами.

У роботі також проаналізовано механізми виникнення конфліктів та їхній вплив на ефективність роботи організації. Особливу увагу приділено конфліктам, які виникають у процесах комунікації та прийняття рішень.

Криса наголошує на важливості впровадження ефективних методів управління конфліктами, таких як переговори, медіація, створення сприятливого організаційного клімату. Відзначається, що вміння керівника вчасно розпізнавати та врегульовувати конфлікти є ключовим фактором для підтримання стабільності та ефективності роботи колективу.

У статті А. Куковського, В. Познаховського та В. Кизими «Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів» [23], опублікованій у «Віснику Національного університету водного господарства та природокористування» (Серія: Економіка, 2014, Вип. 1(65), с. 222-231), розглянуто теоретичні та практичні аспекти міжособистісних конфліктів у соціальному та професійному середовищах.

Автори зосереджуються на причинах виникнення міжособистісних конфліктів, серед яких:

1. Різниця у цінностях, цілях та пріоритетах між людьми.
2. Непорозуміння через недостатню комунікацію або викривлення інформації.
3. Емоційна напруженість, пов'язана з індивідуальними психологічними особливостями.
4. Конкуренція за ресурси, статус або владу.

У статті також розглядаються методи розв'язання таких конфліктів, які включають переговори, посередництво та створення умов для конструктивного діалогу. Автори підкреслюють, що ефективне управління міжособистісними конфліктами сприяє не лише зниженню напруги у колективі, але й підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників.

Особливу увагу приділено ролі керівника у попередженні та врегулюванні конфліктів, а також важливості розвитку комунікативних і соціальних навичок серед працівників.

У роботі Кулешова А.С. «Причини виникнення конфліктів в організації та їх подолання», представленій у матеріалах науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи розвитку агропромислового комплексу» (2017, с. 10-12), досліджуються основні причини конфліктів, характерних для організацій, а також шляхи їх ефективного врегулювання.

Автор виділяє кілька ключових факторів, що провокують конфлікти в організаціях:

1. Розбіжності в цілях між керівниками та працівниками.
2. Непорозуміння, спричинені недостатньою або викривленою комунікацією.
3. Несправедливий розподіл ресурсів, навантаження або обов'язків.
4. Конкуренція між співробітниками за кар'єрне зростання або інші переваги.
5. Різниця у професійних поглядах або підходах до виконання завдань.

У своїй роботі Кулешов акцентує увагу на важливості створення сприятливого організаційного клімату, який допомагає знизити рівень конфліктності в колективі. Автор також пропонує практичні рекомендації щодо врегулювання конфліктів, зокрема: ведення переговорів, використання медіації, а також розвиток комунікативних навичок у співробітників.

Кулешов підкреслює, що своєчасне розпізнавання конфліктів та їх врегулювання сприяє підвищенню ефективності роботи організації, а також зміцненню довіри між співробітниками.

У статті Ю. Максимця та В. Дадака «Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві» [24], опублікованій у «Науковому віснику НЛТУ України» (2013, Вип. 23.10, с. 372-376), розглядаються причини виникнення конфліктів на підприємствах та шляхи їх ефективного подолання. Автори акцентують увагу на важливості своєчасного управління конфліктами для забезпечення стабільності та ефективності роботи організації.

Основні причини конфліктів на підприємствах, згадані у статті:

1. Недоліки у внутрішній комунікації, які призводять до незрозуміння між працівниками.

2. Розбіжності у професійних інтересах та цілях різних груп співробітників.

3. Нерівномірний розподіл ресурсів або обов'язків.

4. Особистісні протиріччя та відмінності у стилях роботи.

У статті наведено практичні рекомендації для подолання конфліктних ситуацій, серед яких:

- Використання переговорів для досягнення компромісу.
- Застосування медіації для залучення нейтральної сторони у вирішення конфлікту.
- Формування корпоративної культури, яка сприяє довірі та співпраці між співробітниками.

Автори наголошують, що розробка та впровадження чіткої стратегії управління конфліктами допоможе мінімізувати їхній негативний вплив на роботу підприємства та покращити взаємодію між членами колективу.

У статті В. Масликова «Класифікаційні ознаки і фактори сучасних трудових спорів» [25], опублікованій у «Матеріалах Іванівських читань» (2017, №1-2 (11), с. 267-278), розглядаються сучасні підходи до класифікації трудових спорів та аналізуються фактори, які спричиняють їх виникнення. Автор приділяє особливу увагу соціально-економічним та організаційним аспектам, що впливають на динаміку трудових конфліктів у сучасному суспільстві.

У роботі визначено основні класифікаційні ознаки трудових спорів, які враховують:

1. Характер взаємодії між сторонами конфлікту (індивідуальні та колективні спори).
2. Причини конфліктів (економічні, організаційні, правові).
3. Інтенсивність конфлікту (від низького рівня напруги до відкритих протестів).

Основні фактори, які впливають на виникнення трудових спорів, за Масликовим:

- Несправедливий розподіл ресурсів або обов'язків.
- Порушення прав працівників або відсутність прозорості у трудових відносинах.
- Низький рівень комунікації між керівництвом і працівниками.
- Економічна нестабільність, яка посилює соціальну напругу.

Автор пропонує використовувати превентивні методи для мінімізації трудових спорів, включаючи посилення комунікації, підвищення рівня обізнаності працівників про їхні права та створення механізмів для швидкого вирішення конфліктів.

У методичних вказівках Н. Матвійчук «Конфлікт-менеджмент: методичні вказівки до практичних занять» [26] (Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020, 57 с.) подано матеріали, спрямовані на практичне засвоєння теоретичних знань з конфліктології. Видання призначене для студентів, викладачів та фахівців, які займаються вивченням або застосуванням конфлікт-менеджменту у професійній діяльності.

Зміст роботи охоплює:

1. Основні концепції та теорії управління конфліктами.
2. Типологію конфліктів у професійних і міжособистісних відносинах.
3. Методи попередження, врегулювання та розв'язання конфліктів.
4. Практичні кейси та завдання для закріплення навичок управління конфліктами.

Особливу увагу приділено методам активного навчання, які дозволяють учасникам навчального процесу розвивати навички ефективного спілкування, аналізу конфліктних ситуацій та прийняття рішень у стресових умовах. Вказівки містять рекомендації щодо організації тренінгів, симуляцій та інших інтерактивних форм навчання.

Книга М. Мескона «Основи менеджменту» [27] (переклад з англійської, М.: Вільямс, 2009, 692 с.) є одним із фундаментальних підручників з менеджменту, який охоплює основні теоретичні та практичні аспекти

управління організаціями. Це видання пропонує цілісне уявлення про концепцію менеджменту, його функції та процеси.

Зміст книги охоплює:

1. Основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.
2. Теорії лідерства та їх застосування в управлінській діяльності.
3. Основи прийняття рішень в управлінні організаціями.
4. Стратегії управління конфліктами та їх вплив на ефективність організацій.
5. Управління змінами та адаптація до сучасних умов.

Мескон також аналізує роль комунікацій у менеджменті, значення ефективного лідерства та підкреслює важливість етики в управлінні. Книга містить практичні приклади, кейси, які демонструють застосування теорій у реальних бізнес-ситуаціях.

Монографія О. Мороза «Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства» [28] (Вінниця: ВНТУ, 2010, 256 с.) є ґрунтовним дослідженням взаємозв'язків між конфліктами в організаціях та ефективністю їх діяльності. У роботі автор аналізує конфлікт як невід'ємний елемент функціонування підприємства та розглядає його вплив на всі аспекти управління.

Основні аспекти, висвітлені в монографії:

1. Теоретичні основи конфліктів: дослідження природи, типів і динаміки конфліктів у сучасних організаціях.
2. Причини виникнення конфліктів: акцент на зовнішніх і внутрішніх факторах, таких як структура підприємства, стиль управління, мотивація працівників і організаційна культура.
3. Конфлікти та ефективність підприємства: автор підкреслює, що конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними, сприяючи інноваціям та змінам.

4. Методи управління конфліктами: Мороз пропонує модель управління, яка інтегрує механізми попередження, регулювання та вирішення конфліктів.

Особливу увагу приділено створенню загальної моделі ефективності підприємства, яка враховує конфлікти як фактор, що впливає на продуктивність, взаємодію працівників і стратегічний розвиток. У монографії представлено практичні рекомендації щодо оптимізації управління конфліктами для досягнення організаційних цілей.

У статті Т. Мостенської «Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання», опублікованій у виданні «Теоретичні та прикладні питання економіки» [29] (2010, № 21, с. 188-189), розглянуто ключові фактори, що спричиняють конфлікти в організаціях, а також запропоновано практичні шляхи їх ефективного врегулювання.

Основні положення статті:

#### 1. Причини виникнення конфліктів:

- недоліки у внутрішній комунікації, які призводять до нерозуміння між працівниками;
- розбіжності у цілях та цінностях між керівниками та підлеглими;
- несправедливий розподіл ресурсів або завдань;
- різниця у стилях роботи або професійних підходах.

#### 2. Шляхи подолання конфліктів:

- використання переговорів як інструменту для пошуку компромісів;
- упровадження чітких правил і стандартів поведінки в організації;
- організація тренінгів для розвитку комунікативних навичок співробітників;
- створення механізмів зворотного зв'язку для швидкого виявлення та вирішення потенційних конфліктів.

Практична цінність.

Авторка підкреслює, що ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню згуртованості колективу, зниженню стресу та підвищенню продуктивності праці. Стаття надає чіткі рекомендації, які можуть бути

застосовані в організаціях для попередження конфліктів та їх конструктивного вирішення.

Причини та шляхи подолання конфліктів, які аналізуються в організаціях, мають тісний зв'язок із ширшими соціальними процесами, описаними Ральфом Дарендорфом у його концепції конфліктної моделі суспільства. З одного боку, недоліки комунікації, розбіжності у цілях чи стилях роботи, що виникають у професійних колективах, є проявами глибинних структурних особливостей суспільства. З іншого боку, Дарендорф підкреслює, що конфлікти є невід'ємною складовою соціального життя, яка сприяє адаптації та трансформації соціальних структур.

Конфліктна модель суспільства за Ральфом Дарендорфом.

Ральф Дарендорф у своїх роботах описує суспільство як структуру, що постійно змінюється, де соціальні групи взаємодіють у стані постійного конфлікту. На його думку, соціальні конфлікти є природним і необхідним явищем для будь-якого суспільства, оскільки саме вони сприяють розвитку і трансформації. Відсутність конфліктів, згідно з Дарендорфом, є неприродним станом для соціуму.

Дарендорф зазначав, що конфлікти можуть набувати різних форм — від незначних суперечок до інтенсивних протистоянь. Однак ключовим завданням є не усунення конфліктів, а їх ефективне регулювання. Контрольовані конфлікти можуть слугувати важливим механізмом для вдосконалення соціальних структур [30].

Природа змін та причини конфліктів.

Дарендорф вважав, що суспільні системи перебувають у постійному процесі змін, який може затримуватися лише під впливом зовнішніх або внутрішніх сил. Конфлікти є одним із інструментів, що стимулюють ці зміни. Вони виникають через боротьбу між панівними та підлеглими соціальними групами, викликану нерівністю в розподілі влади. Оскільки нерівність існує в кожній соціальній структурі, конфлікти неминуче стають складовою суспільного життя.

Конфліктологічна модель суспільства розглядає соціальні конфлікти як невід'ємну складову розвитку соціальних відносин. У межах цієї моделі конфлікт постає не лише як негативне явище, а як механізм змін, що сприяє адаптації та еволюції суспільства. Основні положення конфліктної моделі дозволяють глибше зрозуміти, чому конфлікти є природним процесом і як вони впливають на структуру суспільства. Також модель включає різні рівні конфліктів, що ілюструє багатогранність конфліктних процесів у соціальному середовищі – від міжособистісних до міждержавних.



**Рис. 1.1. Основні положення конфліктної моделі та рівні конфліктів у суспільстві (розроблена автором згідно [30])**

Дарендорф створив класифікацію, яка охоплює кілька типів конфліктів, розподілених за рівнями впливу — від локальних (мікрорівень) до глобальних (макрорівень). Він наголошував, що історичний характер конфліктів змінюється залежно від типу суспільства. У сучасному світі, зокрема, конфлікти, характерні

для індустріального суспільства, поступаються місцем новим, пов'язаним зі зміною владних відносин.

Сучасний підхід до конфліктів, запропонований Дарендорфом, акцентує на природному характері їх виникнення та ролі у трансформації соціальних структур. Це підкреслює необхідність не лише розуміння конфліктів, але й створення ефективних механізмів для їх конструктивного врегулювання. Важливим кроком у цьому напрямі стало створення міжнародних інституцій, спрямованих на вирішення конфліктів.

Зокрема, у 1986 році за ініціативою ООН в Австралії було засновано міжнародний центр вирішення конфліктів, що стало ключовою подією у формуванні глобальних підходів до управління конфліктами. В Україні ж перший центр такого спрямування відкрився у Києві в середині 90-х років, що забезпечило можливість адаптувати й практично впроваджувати міжнародний досвід у цій сфері.

## **1.2. Типи та причини конфліктів у педагогічних колективах**

Педагогічний конфлікт: сутність та особливості. Педагогічний конфлікт є формою прояву об'єктивних і суб'єктивних протиріч, які виникають у процесі взаємодії учасників освітнього середовища [31]. Він виникає як результат невідповідності між рівнем психологічного, когнітивного чи емоційного розвитку суб'єктів і конкретною навчально-виховною ситуацією. Цей конфлікт стає для учасників своєрідним соціально-психологічним бар'єром, подолання якого здатне перевести їх на новий рівень особистісного розвитку [32; 33].

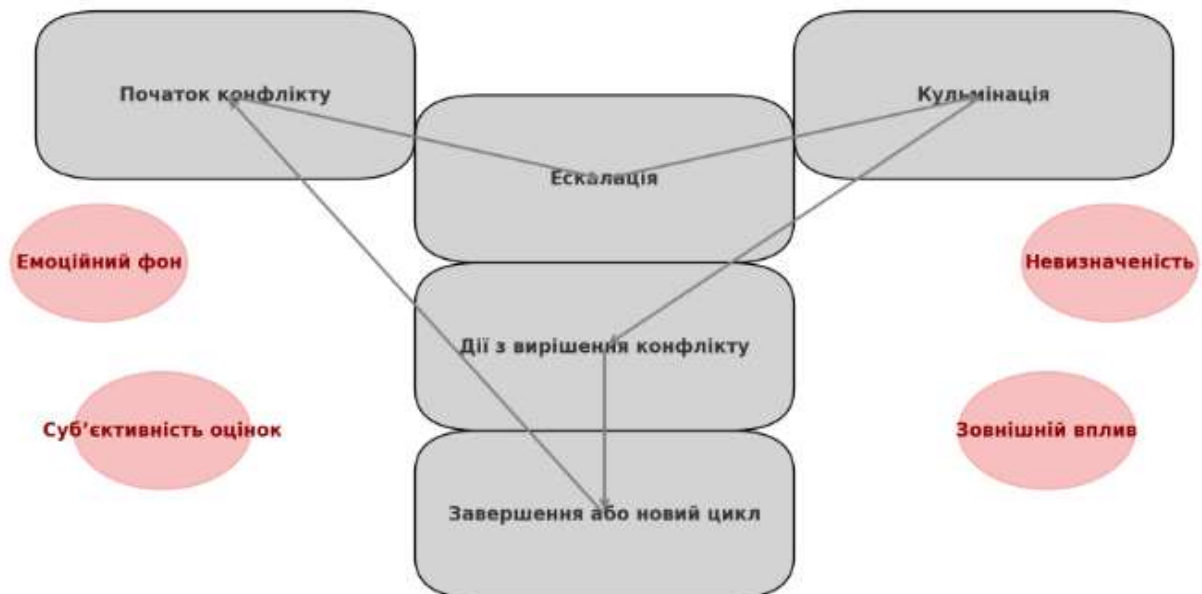
Особливості педагогічного конфлікту. Педагогічний конфлікт має свою специфіку, що зумовлена структурою освітнього процесу [34]. Об'єктивна сторона полягає в протиставленні суб'єктів педагогічного процесу: учителя й учня, викладача й адміністрації. Це протиставлення неминуче, оскільки ролі учасників визначають різні цілі й завдання. Суб'єктивний аспект виявляється в індивідуальних емоційних, когнітивних і мотиваційних реакціях, які накладають відбиток на перебіг конфлікту [35; 36].

Педагогічний конфлікт супроводжується високою емоційною напругою, що часто стає перешкодою для конструктивної взаємодії. Такий конфлікт має тенденцію до трансформації, коли невирішені протиріччя в одній ситуації стають підґрунтям для нових конфліктів у майбутньому [37; 38].

Функції педагогічного конфлікту. Не дивлячись на складність і напругу, педагогічний конфлікт може виконувати конструктивну функцію, сприяючи вирішенню суперечностей та вдосконаленню взаємодії між суб'єктами. Він слугує каталізатором змін і розвитку, що дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу [39; 40].

Соціально-психологічний вимір конфлікту. Педагогічний конфлікт має також соціально-психологічний вимір, у якому кожен суб'єкт оцінює ситуацію з власної точки зору. Ці оцінки не завжди збігаються з об'єктивною реальністю, що призводить до ескалації конфлікту [41 - 43].

Динаміка педагогічного конфлікту. Педагогічний конфлікт є динамічним процесом, що часто має нелінійний характер.



**Рис. 1.2.** Динаміка педагогічного конфлікту (розроблено автором)

На (рис. 1.2) представлено модель, яка відображає етапи розвитку конфлікту в педагогічному середовищі та демонструє його динамічний і часто нелінійний характер. Модель складається з п'яти основних етапів конфлікту:

«Початок конфлікту», «Ескалація», «Кульмінація», «Дії з вирішення конфлікту» та «Завершення або новий цикл». Кожен із цих етапів має свої особливості та підлягає впливу різних зовнішніх факторів, які також зображені на рисунку.

1. Початок конфлікту — це початковий етап, на якому виникають перші протиріччя або розбіжності між учасниками. На цьому етапі конфлікт може бути ще неусвідомленим або слабо вираженим, але протиріччя вже присутні. Причинами можуть бути різні інтереси, очікування або цінності, які не співпадають. У педагогічному середовищі початок конфлікту може проявлятися у вигляді дрібних суперечок або нерозуміння між педагогами, учнями чи адміністрацією.

2. Ескалація — етап, коли конфлікт стає явним і наростає напруження. На цьому етапі сторони починають активно виражати свої позиції, можуть виникати емоційні реакції, які ускладнюють об'єктивне сприйняття ситуації. Ескалація може супроводжуватися відкритими суперечками, звинуваченнями або навіть агресією. Це етап, коли конфлікт досягає більшої виразності та інтенсивності, що вимагає втручання для уникнення подальшої деструктивної дії.

3. Кульмінація — момент найбільшого напруження, коли конфлікт досягає пікової інтенсивності. На цьому етапі сторони конфлікту часто виявляють повну незгоду, відсутність готовності до компромісу та взаєморозуміння. У педагогічному середовищі це може призводити до критичних ситуацій, коли без втручання третіх сторін або застосування медіації конструктивне вирішення конфлікту стає майже неможливим.

4. Дії з вирішення конфлікту — етап, на якому сторони конфлікту намагаються знайти шляхи виходу з ситуації. Це може включати переговори, залучення медіатора або встановлення нових правил взаємодії. У педагогічному середовищі такі дії можуть бути спрямовані на досягнення компромісу, конструктивне обговорення проблемних питань або внесення змін у внутрішні правила. Цей етап є ключовим для перетворення конфлікту з деструктивного в конструктивний.

5. Завершення або новий цикл — фінальний етап, на якому конфлікт або завершується, або ж може перейти в новий цикл, якщо його не вирішено повністю. Якщо конфлікт вдалося вирішити конструктивно, то стосунки між учасниками поліпшуються, напруженість спадає, і колектив повертається до нормальної роботи. У разі невирішення конфлікту він може залишитися прихованим і згодом знову виникнути на іншому рівні або в іншій формі.

Навколо основних етапів динаміки конфлікту на рисунку зображені важливі зовнішні фактори, які впливають на перебіг і розвиток конфліктної ситуації:

- емоційний фон — емоції відіграють важливу роль на всіх етапах конфлікту. Вони можуть посилювати або знижувати напругу між сторонами, залежно від рівня емоційного інтелекту учасників та їхньої здатності контролювати власні емоційні реакції. Висока емоційна напруга може сприяти ескалації конфлікту і ускладнювати досягнення компромісу;

- невизначеність — конфлікт часто має непередбачуваний розвиток, що ускладнює планування і прогнозування результатів. У педагогічному середовищі це може включати зміну позицій учасників, появу нових обставин або додаткових проблем. Невизначеність збільшує ризик непередбачуваних наслідків і ускладнює управління конфліктом;

- суб'єктивність оцінок — кожна сторона конфлікту сприймає ситуацію крізь призму власного бачення, що може викривляти реальність і спричиняти нерозуміння. Учасники конфлікту можуть мати упередження або особисті інтереси, які впливають на їхнє ставлення до ситуації. Це ускладнює об'єктивне вирішення конфлікту;

- зовнішній вплив — залучення третіх сторін, таких як адміністрація, колеги чи медіатори, може позитивно або негативно вплинути на перебіг конфлікту. Зовнішній вплив може сприяти вирішенню конфлікту через додаткові ресурси та об'єктивність, але в деяких випадках він може посилити конфлікт, якщо втручання є упередженим або недостатньо обґрунтованим.

Модель динаміки педагогічного конфлікту дає змогу зрозуміти складність і нелінійність конфліктного процесу, а також визначити, які дії необхідні на кожному етапі для забезпечення конструктивного вирішення.

Невизначеність перебігу конфлікту ускладнює прогнозування його розвитку та наслідків. Значну роль у цих процесах відіграють емоції, які можуть посилювати напругу між сторонами, знижуючи об'єктивність їхніх оцінок і рішень [44; 45].

Конфлікти в педагогічному середовищі є важливим аспектом, що потребує уваги з боку фахівців. Вони можуть виникати з різних причин і мають різні наслідки, що впливають на ефективність навчально-виховного процесу, психологічний клімат у колективі та розвиток комунікативних навичок як у педагогів, так і у здобувачів освіти. Успішне управління конфліктами вимагає розуміння їх типів, причин та особливостей прояву. Нижче наведений рисунок ілюструє типи конфліктів, які найчастіше зустрічаються в педагогічних колективах, а також допомагає глибше зрозуміти структуру і природу цих явищ.



**Рис. 1.3. Основні типи конфліктів** (отримано з [46])

Як видно з рисунка, конфлікти в педагогічних колективах можуть класифікуватися за кількома параметрами, включаючи міжособистісні конфлікти, конфлікти між групами, а також інституційні конфлікти. Кожен із цих типів має свою специфіку і зумовлений різними причинами. Наприклад, міжособистісні конфлікти часто виникають через розбіжності в поглядах, емоційне напруження та індивідуальні особливості учасників. Конфлікти між

групами можуть бути викликані розподілом ресурсів або різницею у функціональних обов'язках, тоді як інституційні конфлікти зазвичай пов'язані з зовнішніми обмеженнями та адміністративними факторами.

Розуміння типології конфліктів дозволяє педагогам і керівникам освітніх закладів розробляти ефективні стратегії для їхнього попередження та вирішення. Знання специфіки кожного типу конфлікту допомагає вибрати найбільш доречні підходи, такі як переговори, медіація чи залучення додаткових ресурсів для зменшення напруги. У результаті аналізу можна зробити висновок, що правильне управління конфліктами сприяє створенню сприятливого середовища для професійного зростання та особистісного розвитку учасників освітнього процесу.

Типи конфліктів у педагогічному середовищі.

1. Міжособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти виникають між окремими учасниками освітнього процесу (наприклад, між педагогами або між педагогом і учнем) через особистісні розбіжності, відмінності у поглядах або емоційне напруження. Такі конфлікти часто зумовлені індивідуальними особливостями, характером, стилем спілкування або різними підходами до виконання завдань.

Приклад. Учитель української мови та літератури та вчитель історії мають різні погляди на організацію позакласних заходів. Один учитель вважає за краще дотримуватися чітко структурованої програми, тоді як інший підтримує більш вільний формат проведення заходів. Це призводить до непорозумінь і напруження між ними.

2. Ролі конфлікти. Ролі конфлікти виникають через розбіжності в очікуваннях, які ставляться до конкретного працівника, і його реальних дій або поглядів. Конфлікт може також виникнути через розбіжності між посадовими обов'язками та особистісними цінностями працівника.

Приклад. Адміністрація очікує, що вчитель буде проводити додаткові заняття після уроків, хоча це не входить до його обов'язків. Вчитель вважає, що такі вимоги є надмірними, що спричиняє конфлікт з адміністрацією.

3. Функціональні конфлікти. Функціональні конфлікти з'являються через розбіжності у підходах до виконання обов'язків, методах викладання чи оцінювання. Вони часто виникають між працівниками, які виконують різні функції або мають різні завдання.

Приклад. Учитель математики прагне, щоб учні завжди використовували формальні методи розв'язання задач, тоді як учитель трудового навчання заохочує творчий підхід і нестандартні рішення. Відмінність у підходах до навчання призводить до конфлікту між педагогами щодо ефективних методів викладання.

4. Конфлікти між групами. Конфлікти між групами виникають у випадках, коли різні групи працівників (наприклад, викладачі та адміністрація) мають різні цілі, пріоритети або вимоги. Такий тип конфлікту може також виникати між різними класами або групами учнів.

Приклад. Адміністрація гімназії ухвалює рішення щодо збільшення кількості годин для підготовки до екзаменів, що викликає незадоволення серед педагогічного колективу, оскільки це збільшує їх навантаження. Це призводить до конфлікту між педагогами та адміністрацією.

5. Інституційні конфлікти. Інституційні конфлікти виникають через зовнішні чинники, наприклад, зміни в освітніх стандартах, фінансуванні або адміністративних правилах. Вони часто стосуються норм і вимог, які накладає освітня система, і які можуть впливати на роботу педагогів.

Приклад. Упровадження нового стандарту оцінювання вимагає від учителів змінити методики оцінювання учнів. Педагоги вважають ці вимоги неефективними і надмірними, що призводить до конфлікту між вчителями та адміністрацією, яка наполягає на дотриманні нових вимог.

Кожен із наведених типів конфліктів має свої особливості та причини, що потребують індивідуальних підходів до управління. У контексті гімназії, розуміння природи кожного конфлікту допомагає адміністрації та педагогам розробляти ефективні стратегії для їхнього попередження та вирішення, що

позитивно впливає на психологічний клімат і загальну ефективність навчально-виховного процесу.

*Таблиця 1.1*

### Типи та причини конфліктів у педагогічних колективах

Тип конфлікту	Причини конфлікту
<b>Міжособистісні конфлікти</b>	Особистісні розбіжності, відмінності у поглядах, емоційне напруження, індивідуальні особливості, різні стилі спілкування.
<b>Ролі конфлікти</b>	Невідповідність між посадовими обов'язками та особистими цінностями, розбіжності у посадових очікуваннях з боку адміністрації та працівників.
<b>Функціональні конфлікти</b>	Розбіжності у підходах до виконання обов'язків, відмінності у методах викладання чи оцінювання, різні професійні цілі.
<b>Конфлікти між групами</b>	Невідповідність цілей між групами, розбіжності в пріоритетах адміністрації та педагогічного колективу, конфлікти через розподіл ресурсів або завдань між класами чи групами учнів.
<b>Інституційні конфлікти</b>	Впровадження нових освітніх стандартів, зміни в законодавстві або фінансуванні, зовнішні адміністративні вимоги, які суперечать звичним методам роботи педагогів.

Створена таблиця дає загальне уявлення про основні типи конфліктів у педагогічних колективах та їхні причини. Кожен тип конфлікту потребує особливого підходу до вирішення, з урахуванням специфіки причин, які зумовлюють його виникнення.

### Висновки до першого розділу

У першому розділі було здійснено теоретичний огляд сучасних підходів до управління конфліктами в педагогічних колективах, що є важливою складовою підвищення ефективності навчально-виховного процесу та покращення психологічного клімату в освітніх закладах.

У підрозділі 1.1 «Сучасні підходи до дослідження конфліктів: теорія та практика» проаналізовано основні концепції та методи дослідження конфліктів, зокрема акцентовано на теоретичних та практичних аспектах управління

конфліктами. Було акцентовано увагу на теоретичних та практичних аспектах управління конфліктами, що включає глибоке розуміння природи конфліктів та їхнього значення в педагогічному середовищі, а також практичні методи і стратегії для їх ефективного врегулювання.

Теоретичний підхід до управління конфліктами базується на концепціях, які пояснюють природу конфліктів, їхні причини та динаміку розвитку. Зокрема:

- соціально-психологічні теорії розглядають конфлікти як невід'ємну частину соціальної взаємодії, що виникає через зіткнення інтересів, цінностей або цілей учасників;
- функціональний підхід трактує конфлікт як природний елемент будь-якої соціальної структури, який може бути як деструктивним, так і конструктивним, залежно від того, як він управляється;
- теорія ролей підкреслює важливість розуміння ролей, які виконують учасники педагогічного процесу, а також очікувань, що висувуються до цих ролей. Конфлікти виникають тоді, коли ці очікування не збігаються з реальними діями;
- теорія ресурсів акцентує увагу на обмеженості ресурсів (часу, уваги, навчальних матеріалів тощо), через яку можуть виникати конфлікти між різними учасниками педагогічного колективу, коли вони борються за доступ до цих ресурсів.

Практичні аспекти управління конфліктами включають конкретні методи та інструменти для попередження та вирішення конфліктів у педагогічних колективах:

- перемовини як метод досягнення компромісу між сторонами конфлікту, що дозволяє обговорити розбіжності та знайти взаємовигідне рішення;
- медіація – залучення нейтральної сторони (наприклад, адміністрації або шкільного психолога) для сприяння діалогу між конфліктуючими сторонами, з метою вирішення конфлікту без ескалації;

- тренінги з розвитку комунікативних навичок для педагогів та учнів, які сприяють підвищенню рівня емпатії, вдосконаленню навичок активного слухання та конструктивного спілкування, що допомагає зменшити ймовірність виникнення конфліктів;

- встановлення правил та стандартів поведінки в гімназії, які створюють чіткі рамки для взаємодії між учасниками освітнього процесу, що дозволяє уникати потенційних конфліктних ситуацій;

- зворотний зв'язок – регулярне обговорення проблемних питань у колективі, що дозволяє швидко реагувати на виникнення напруги, не доводячи ситуацію до конфлікту.

Таким чином, поєднання теоретичного розуміння природи конфліктів із практичними стратегіями управління конфліктами забезпечує цілісний підхід, який сприяє створенню сприятливого навчального середовища, зниженню рівня стресу серед учасників освітнього процесу та підвищенню ефективності педагогічного колективу.

Визначено, що сучасні підходи базуються на комплексному розумінні конфліктів як багатовимірного явища, що включає як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Застосування таких підходів дає змогу враховувати індивідуальні особливості учасників педагогічного процесу та забезпечувати адаптивність до різних конфліктних ситуацій.

У підрозділі 1.2 «Типи та причини конфліктів у педагогічних колективах» розглянуто різні типи конфліктів, характерні для освітнього середовища, а також проаналізовано основні причини їх виникнення. Серед основних типів конфліктів виокремлено міжособистісні, ролі, функціональні, міжгрупові та інституційні конфлікти, кожен з яких має свою специфіку і потребує індивідуальних підходів до управління. Встановлено, що причини педагогічних конфліктів можуть бути пов'язані як з особистими розбіжностями між учасниками, так і з організаційними та системними факторами. Особисті розбіжності можуть виникати через різні характери, погляди, стилі спілкування та методи роботи педагогів. Вони часто пов'язані з емоційним сприйняттям

ситуацій, коли учасники конфлікту суб'єктивно оцінюють дії або слова один одного, що призводить до непорозумінь та емоційної напруги.

З іншої позиції, організаційні та системні фактори включають структурні проблеми, такі як розподіл обов'язків, недостатнє матеріальне забезпечення, нерівномірне навантаження та зовнішній тиск у вигляді нових освітніх стандартів або адміністративних вимог. Такі фактори часто стають основою для конфліктів, оскільки обмежують можливості педагогів виконувати свої обов'язки відповідно до власних професійних стандартів та цінностей. Також сюди належить відсутність ефективних механізмів комунікації в колективі, що ускладнює обговорення спірних питань і вирішення непорозумінь.

Таким чином, педагогічні конфлікти є багатофакторним явищем, яке потребує комплексного підходу для їхнього ефективного вирішення. Розуміння причин конфліктів дозволяє педагогам і адміністрації своєчасно виявляти можливі джерела напруги і використовувати конструктивні методи управління, такі як переговори, медіація, розвиток комунікативних навичок, що сприяє створенню позитивного клімату в педагогічному колективі та підвищенню загальної ефективності освітнього процесу.

## РОЗДІЛ 2

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ГІМНАЗІЇ № 237, м. Київ

### 2.1. Роль керівника гімназії в процесі управління конфліктами

Роль керівника гімназії у процесі управління конфліктами є визначальною, оскільки саме він задає загальний тон взаємодії в колективі, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та виконує функції медіатора у складних ситуаціях (рис.2.1). Директор гімназії має бути взірцем для інших учасників колективу, демонструючи навички конструктивної комунікації та вирішення проблем.



Рис. 2.1. Титульна сторінка сайту гімназії № 237 м. Києва

Основні функції керівника гімназії в управлінні конфліктами включають:

1. Профілактика конфліктів – директор гімназії має організовувати роботу таким чином, щоб зменшити можливість виникнення конфліктів. Це може включати чітке визначення обов'язків, забезпечення належної комунікації між учасниками освітнього процесу, а також створення підтримувального середовища, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки.

Успішне управління конфліктами в педагогічному колективі починається з ефективної профілактики. Директор гімназії відіграє ключову роль у створенні

сприятливого робочого середовища, що запобігає виникненню конфліктних ситуацій. Профілактичні заходи можуть включати як індивідуальну роботу з кожним співробітником, так і створення умов для відкритої комунікації та командної взаємодії. Таблиця нижче демонструє основні заходи профілактики конфліктів, які може застосовувати керівник, їхні форми, методи реалізації та очікувану ефективність у контексті педагогічного колективу.

Таблиця 2.1

### Заходи з профілактики конфліктів у гімназії № 237

№	Заходи профілактики конфліктів	Форми реалізації	Методи реалізації	Очікувана ефективність
1	Чітке визначення обов'язків	Створення посадових інструкцій	Розробка і роз'яснення обов'язків для кожного працівника	Зменшення непорозумінь щодо ролей і обов'язків
2	Забезпечення належної комунікації	Регулярні збори та планування	Проведення зустрічей, обговорення проблемних питань	Поліпшення комунікацій, зниження ризику конфліктів
3	Створення підтримувального середовища	Тренінги з розвитку емоційної компетентності	Психологічна підтримка, робота з емоційною сферою	Підвищення довіри та взаєморозуміння в колективі
4	Залучення працівників до прийняття рішень	Спільні обговорення та голосування	Організація колективних обговорень і прийняття рішень	Підвищення мотивації та відчуття причетності
5	Проведення індивідуальних консультацій з працівниками	Персональні зустрічі з керівником	Обговорення особистих питань і надання індивідуальної підтримки	Зменшення особистісних конфліктів та стресу
6	Розвиток навичок вирішення конфліктів	Організація тренінгів і семінарів	Навчання методам комунікації та управління	Підвищення комунікативної компетенції

№	Заходи профілактики конфліктів	Форми реалізації	Методи реалізації	Очікувана ефективність
			конфліктами	
7	Підтримка відкритого діалогу в колективі	Організація анонімного зворотного зв'язку	Впровадження скриньок для пропозицій або онлайн-опитувань	Підвищення рівня задоволеності працівників

У таблиці систематизовано заходи, які використовуються керівником для зниження конфліктності в колективі, підкреслюючи конкретні форми, методи реалізації та очікувану ефективність кожного заходу.

Згідно з даними таблиці 2.1, профілактика конфліктів у педагогічному колективі може бути значно підвищена за рахунок цілеспрямованих заходів, які охоплюють різні аспекти взаємодії між працівниками. Зокрема, чітке визначення обов'язків та регламентів допомагає уникнути непорозумінь і забезпечує структурованість роботи. Забезпечення належної комунікації, як через регулярні зустрічі, так і через індивідуальні консультації, сприяє зниженню напруги в колективі та формуванню довіри між учасниками освітнього процесу.

Ефективність заходів також підвищується завдяки залученню працівників до прийняття рішень, що не тільки запобігає конфліктам, але й підвищує мотивацію та відчуття причетності. Водночас, організація тренінгів з розвитку комунікативних навичок та методів управління конфліктами надає педагогічному колективу інструменти для самостійного вирішення проблемних ситуацій, знижуючи залежність від адміністративного втручання.

Таким чином, упровадження комплексного підходу до профілактики конфліктів, який охоплює як організаційні, так і психологічні аспекти, уможливорює створити стабільне та гармонійне середовище в гімназії, що позитивно впливає на ефективність роботи колективу та якість навчально-виховного процесу.

2. Медіація – у випадках виникнення конфліктних ситуацій керівник має виступати нейтральною стороною, яка допомагає розв'язати конфлікт без ескалації. Це передбачає забезпечення об'єктивності, активне слухання, емпатію та прагнення до компромісу.

3. Забезпечення дисципліни та дотримання правил – директор також відповідає за дотримання встановлених правил і норм поведінки у гімназії. Якщо конфліктна ситуація порушує ці правила, керівник має втрутитися та забезпечити дисциплінарні заходи, що відповідають внутрішнім стандартам закладу.

4. Розвиток комунікативних навичок працівників – директор має організовувати тренінги та інші навчальні заходи, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, зокрема щодо управління конфліктами, для педагогічного персоналу. Це допомагає знизити рівень конфліктності та покращує ефективність командної роботи.

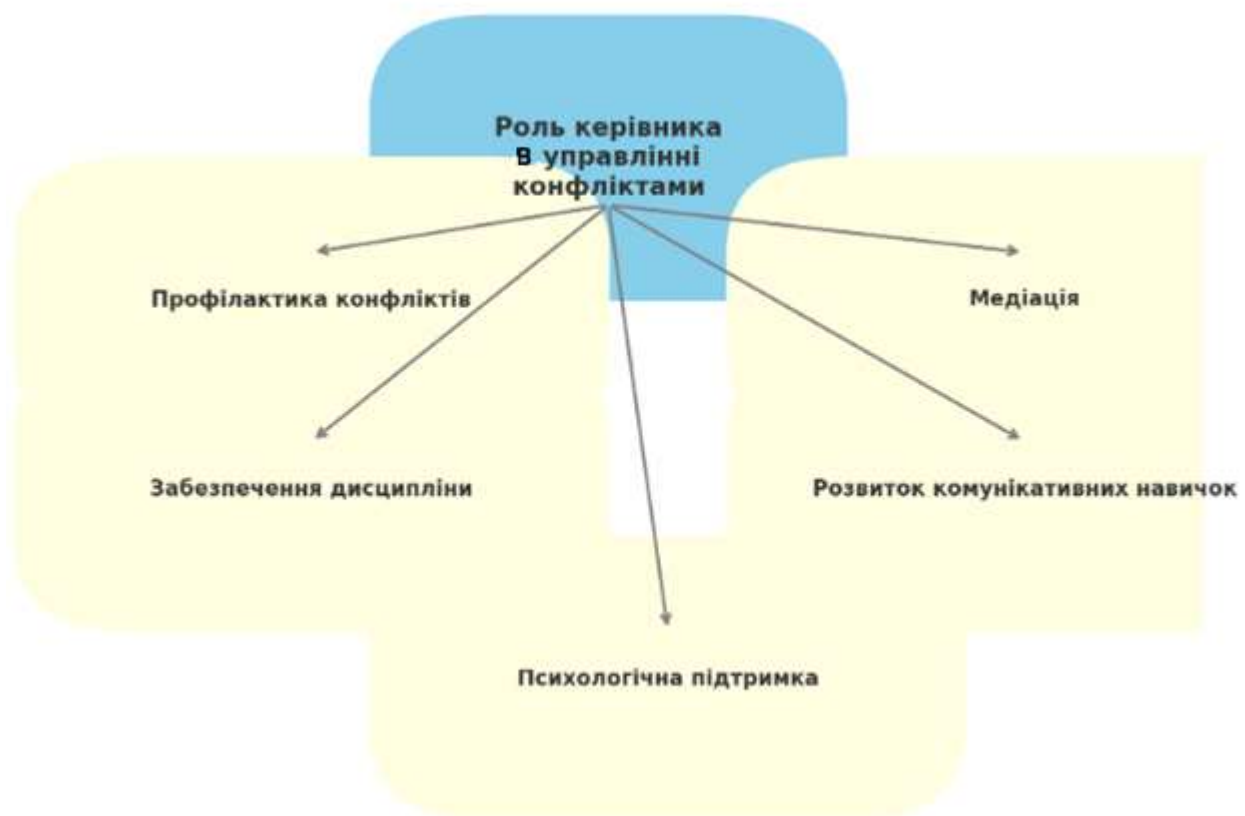
5. Психологічна підтримка – у багатьох випадках конфлікти можуть бути пов'язані з емоційними або особистими проблемами працівників. Директор може забезпечувати психологічну підтримку або організовувати консультації зі спеціалістами, що сприятиме зниженню стресу та уникненню ескалації конфліктів з урахуванням ролі потреб (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні потреби педагогічного колективу (розроблено автором)

Отже, роль керівника гімназії у процесі управління конфліктами є багатогранною і передбачає виконання кількох ключових функцій, спрямованих на забезпечення стабільного і продуктивного навчального середовища. Керівник має запобігати конфліктам, забезпечуючи організовану роботу і відкриту комунікацію в колективі; виступати як медіатор у складних ситуаціях, підтримуючи об'єктивність і емпатію; стежити за дотриманням дисципліни та внутрішніх норм; розвивати комунікативні навички працівників і надавати їм психологічну підтримку при необхідності.

На (рис. 2.3) наочно показані основні функції керівника гімназії у контексті управління конфліктами, які включають профілактику конфліктів, медіацію, забезпечення дисципліни, розвиток комунікативних навичок та надання психологічної підтримки, що створює основу для ефективного вирішення конфліктів у педагогічному середовищі.



**Рис. 2.3. Роль керівника гімназії у процесі управління конфліктами**

*(авторська розробка)*

У центрі розміщено основний блок «Роль керівника у управлінні конфліктами», від якого відходять стрілки до ключових функцій керівника:

1. Профілактика конфліктів – акцент на запобіганні виникнення конфліктів у колективі.

2. Медіація – посередництво для допомоги у вирішенні конфліктів.

3. Забезпечення дисципліни – підтримка дисципліни та правил у гімназії.

4. Розвиток комунікативних навичок – організація навчання для поліпшення комунікацій.

5. Психологічна підтримка – надання підтримки учасникам конфлікту.

Виконана діаграма демонструє багатофункціональність ролі керівника у забезпеченні ефективного управління конфліктами.

## **2.2. Методи та інструменти для ефективного розв'язання конфліктів**

Методи ефективного розв'язання конфліктів

Ефективне розв'язання конфліктів є невіддільною складовою успішної взаємодії в будь-якій соціальній чи професійній сфері, включаючи педагогічні колективи. Для управління конфліктами існують різні методи, які можуть застосовуватися залежно від ситуації, типу конфлікту та його етапу розвитку.

Ось основні методи ефективного розв'язання конфліктів:

1. Перемовини [47]

– суть методу. Сторони безпосередньо обговорюють проблему, висловлюючи свої позиції, інтереси та очікування;

– ціль. Досягнення компромісу або взаємовигідного рішення.

– Як застосовувати:

✓ Встановіть нейтральний тон спілкування.

✓ Слухайте активного опонента, визнаючи його аргументи.

✓ Шукайте спільні інтереси, що допоможуть знайти точки дотику.

– Приклад. У педагогічному колективі обговорення робочого графіку для уникнення перевантаження окремих працівників.

2. Медіація [48]

- суть методу. У вирішення конфлікту залучається третя нейтральна сторона (медіатор), яка допомагає сторонам знайти спільне рішення;
- ціль. Забезпечення об'єктивності та уникнення ескалації;
- як застосовувати:
  - ✓ Оберіть медіатора, який викликає довіру у всіх сторін.
  - ✓ Медіатор допомагає сторонам висловлювати свої думки та працювати над рішенням.

- приклад. Директор гімназії виконує роль медіатора між двома педагогами, які не можуть дійти згоди щодо методів викладання.

### 3. Компроміс [49]

- суть методу. Обидві сторони йдуть на поступки для досягнення прийняттого рішення;
- ціль. Швидке вирішення конфлікту із мінімальними втратами для обох сторін;
- як застосовувати:
  - ✓ Визначте, які поступки готові зробити обидві сторони.
  - ✓ Домовтеся про умови, які задовольняють всіх учасників.
- приклад. Перерозподіл позакласного навантаження між вчителями на основі їхніх побажань та можливостей.

### 4. Уникнення.

- суть методу. Одна або обидві сторони вирішують уникати подальшого конфлікту, відкладаючи його вирішення на пізніше;
- ціль. Знизити напругу або дати час для осмислення ситуації;
- як застосовувати:
  - ✓ Використовуйте цей метод для незначних конфліктів або якщо емоції заважають раціональній комунікації.
  - ✓ Поверніться до питання, коли сторони будуть готові до конструктивного діалогу.
- приклад. Викладач відкладає обговорення спірного питання з колегою до завершення уроків.

## 5. Конкуренція [49]

-суть методу. Одна зі сторін наполягає на своєму рішенні, що іноді є виправданим у критичних ситуаціях;

-ціль. Прийняття швидкого рішення в інтересах організації або колективу;

-як застосовувати:

✓ Використовуйте цей метод у випадках, коли необхідно діяти швидко або коли питання не допускає компромісу.

-приклад. Директор приймає рішення про зміну графіку роботи через необхідність термінового виконання завдань.

## 6. Співробітництво [50; 51]

-суть методу. Сторони працюють разом для пошуку рішення, яке максимально враховує їхні інтереси;

-ціль. Досягнення найкращого результату для всіх учасників;

-як застосовувати:

✓ Заохочуйте відкриту комунікацію та спільний пошук рішення.

✓ Розділіть відповідальність за результат.

-приклад: Колектив спільно розробляє план проведення позакласного заходу, враховуючи інтереси всіх учасників.

## 7. Арбітраж [52],[53]

-суть методу. Ситуація вирішується за допомогою авторитетної особи, яка приймає остаточне рішення;

-ціль. Вирішення конфлікту, якщо сторони не можуть домовитися самостійно;

-Як застосовувати:

✓ Визначте авторитетну особу (керівник, адміністрація).

✓ Сторони повинні погодитися з рішенням, яке ухвалить арбітр.

-приклад. У навчальному закладі конфлікт між викладачами вирішується за участі директора.

## 8. Розвиток комунікативних навичок [54]

-суть методу. Попередження конфліктів через навчання та розвиток комунікативних здібностей;

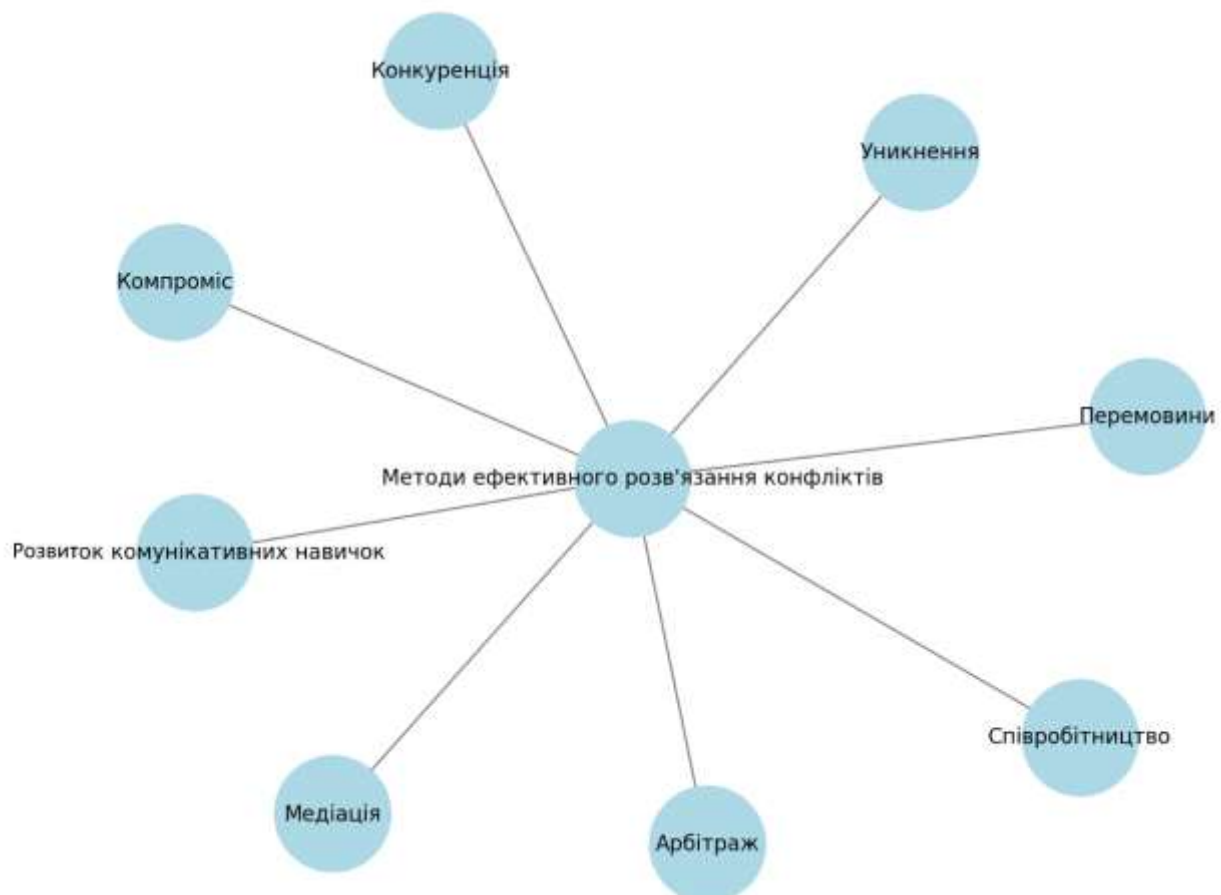
-ціль. Підвищення взаєморозуміння та ефективності взаємодії;

-як застосовувати:

- ✓ Організуйте тренінги для педагогічного колективу.
- ✓ Проводьте регулярні зустрічі для обговорення важливих питань.

-приклад. Тренінг з емоційного інтелекту для вчителів, спрямований на зниження напруги у спілкуванні.

Вибір методу залежить від таких факторів, як причини конфлікту, рівень його ескалації, тип стосунків між сторонами та їхня готовність до діалогу. Керівники педагогічних колективів повинні володіти різними підходами до розв'язання конфліктів, щоб адаптувати стратегії до конкретної ситуації (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Методи ефективного розв'язання конфліктів у педагогічному середовищі (розроблений автором)**

Застосування цих методів сприяє зменшенню емоційної напруги, уникненню ескалації та створенню сприятливого психологічного клімату у педагогічних колективах.

Інструменти для ефективного розв'язання конфліктів включають комплекс практичних підходів, які можна адаптувати до специфіки педагогічного середовища.



**Рис. 2.5. Інструменти для ефективного розв'язання конфліктів у педагогічному середовищі (розроблений автором)**

Нижче подано основні інструменти:

1. Комунікація та активне слухання. Забезпечення відкритого діалогу між сторонами конфлікту. Активне слухання допомагає зрозуміти погляди та потреби всіх учасників.
2. Навчальні тренінги. Організація навчальних заходів для педагогів із розвитку комунікативних і конфліктологічних навичок.
3. Рефлексія. Аналіз власної поведінки та реакцій під час конфліктної ситуації. Це дає змогу врахувати помилки і змінити підхід.
4. Підтримка позитивного психологічного клімату. Формування культури співпраці та взаємоповаги в педагогічному колективі.
5. Превентивні заходи. Запровадження правил, політик і процедур, спрямованих на попередження конфліктів.

6. Емоційна саморегуляція. Робота з емоціями учасників конфлікту, що дозволяє зменшити напруження та уникнути ескалації.

7. Моніторинг і аналіз. Постійний контроль за потенційними конфліктними зонами, що дозволяє швидко реагувати на можливі суперечності.

Кожен із цих інструментів можна ефективно інтегрувати в практику роботи педагогічних колективів, забезпечуючи конструктивне вирішення конфліктів і зміцнюючи колективну згуртованість.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі було детально досліджено особливості управління конфліктами саме в педагогічному колективі гімназії, що є важливою складовою забезпечення ефективної роботи навчального закладу. Зокрема було встановлено, що роль керівника у профілактиці та врегулюванні конфліктів є визначальною, оскільки саме він виступає координатором і медіатором взаємодії всіх учасників педагогічного процесу.

З'ясовано, що керівник відіграє центральну роль у профілактиці конфліктів завдяки таким ключовим підходам:

1. Чітке визначення обов'язків. Завдяки чітко визначеному розподілу ролей та обов'язків між працівниками зменшується ризик виникнення непорозумінь, які можуть призвести до конфліктів. Це сприяє кращому розумінню співробітниками своїх завдань і відповідальності.

2. Створення сприятливого психологічного клімату. Забезпечення підтримки, довіри та взаєморозуміння в колективі є однією з головних функцій керівника. Такі умови знижують рівень напруженості та створюють середовище, де кожен працівник відчувається цінним.

3. Організація комунікаційних заходів. Регулярні зустрічі, обговорення, тренінги та інші заходи, спрямовані на покращення комунікації, сприяють уникненню потенційних конфліктів та забезпечують зворотний зв'язок.

Не менш важливою складовою діяльності керівника є виконання ролі медіатора, що передбачає:

- забезпечення об'єктивного підходу до вирішення суперечок;
- розвиток конструктивного діалогу між конфліктуючими сторонами;
- досягнення компромісу без ескалації конфлікту.

У розділі також було розглянуто методи ефективного розв'язання конфліктів, які довели свою результативність у педагогічному колективі гімназії. Серед них особливу увагу приділено:

- перемовинам, які спрямовані на досягнення взаєморозуміння та прийняття спільного рішення;
- медіації, яка дозволяє залучити нейтральну сторону для вирішення конфлікту без загострення ситуації;
- компромісу, що полягає у взаємних поступках, які задовольняють обидві сторони;
- співробітництву, яке забезпечує активне залучення обох сторін до вирішення проблеми спільними зусиллями;
- уникненню, як метод мінімізації наслідків конфлікту, особливо в ситуаціях, коли його розвиток є небажаним;
- арбітражу, що передбачає залучення третьої сторони для ухвалення остаточного рішення.

У розділі також було розглянуто інструменти ефективного розв'язання конфліктів, які довели свою результативність у педагогічному колективі гімназії. Зокрема, особлива увага була приділена таким інструментам:

1. Навчальні тренінги. Проведення тренінгів сприяє розвитку комунікативних навичок і здатності ефективно управляти конфліктними ситуаціями серед педагогічного персоналу. Це дозволяє не лише запобігати конфліктам, але й створювати позитивний клімат у колективі.

2. Комунікація та активне слухання. Важливим інструментом є належна організація комунікаційних процесів, де використання технік активного слухання допомагає швидко знизити емоційний напружений стан і знайти спільну мову між учасниками конфлікту.

3. Рефлексія. За допомогою аналізу попередніх конфліктних ситуацій педагоги отримують можливість визначити основні причини конфліктів, врахувати помилки та уникати їх у майбутньому. Рефлексія сприяє як особистісному, так і професійному розвитку.

4. Підтримка позитивного психологічного клімату. Забезпечення довіри, взаємоповаги та відчуття підтримки серед учасників освітнього процесу створює сприятливе середовище для роботи та мінімізує ризики виникнення конфліктів.

5. Превентивні заходи. Рання діагностика конфліктних ситуацій та їх профілактика допомагають уникнути ескалації. Сюди входять встановлення чітких правил поведінки, регулярні зустрічі та індивідуальні консультації з членами колективу.

6. Емоційна саморегуляція. Використання технік управління емоціями, таких як дихальні вправи чи медитація, сприяє зниженню напруженості та допомагає педагогам зберігати спокій у складних ситуаціях.

7. Моніторинг і аналіз. Постійне спостереження за станом колективу дозволяє виявляти потенційні конфлікти на ранніх етапах, аналізувати їх причини та вживати своєчасних заходів для їх розв'язання.

Проведений аналіз підтверджує, що ефективне управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії є запорукою стабільного та гармонійного функціонування навчального закладу. Використання наведених методів не лише сприяє розв'язанню конфліктів, але й створює умови для зміцнення довіри між учасниками педагогічного процесу, підвищення мотивації та згуртованості колективу.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕКТИВАХ ГІМНАЗІЙ**

### **3.1. Стратегії попередження конфліктів у педагогічному колективі**

Модель формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі базується на інтеграції теоретичних, процесуальних і результативних компонентів, що забезпечують системний підхід до вирішення проблем конфліктності. Теоретико-методологічний блок охоплює визначення мети, завдань, підходів і принципів, які забезпечують базові орієнтири для створення гармонійного середовища та попередження конфліктів. Процесуальний блок деталізує ключові методи й засоби, спрямовані на формування практичних навичок комунікації та профілактики конфліктів, включаючи кейс-методи, моделювання та інтерактивні платформи. Результативний блок акцентує увагу на компонентах і критеріях ефективності, які дозволяють оцінити якість взаємодії в колективі та результативність заходів запобігання конфліктам. із запобігання конфліктам.

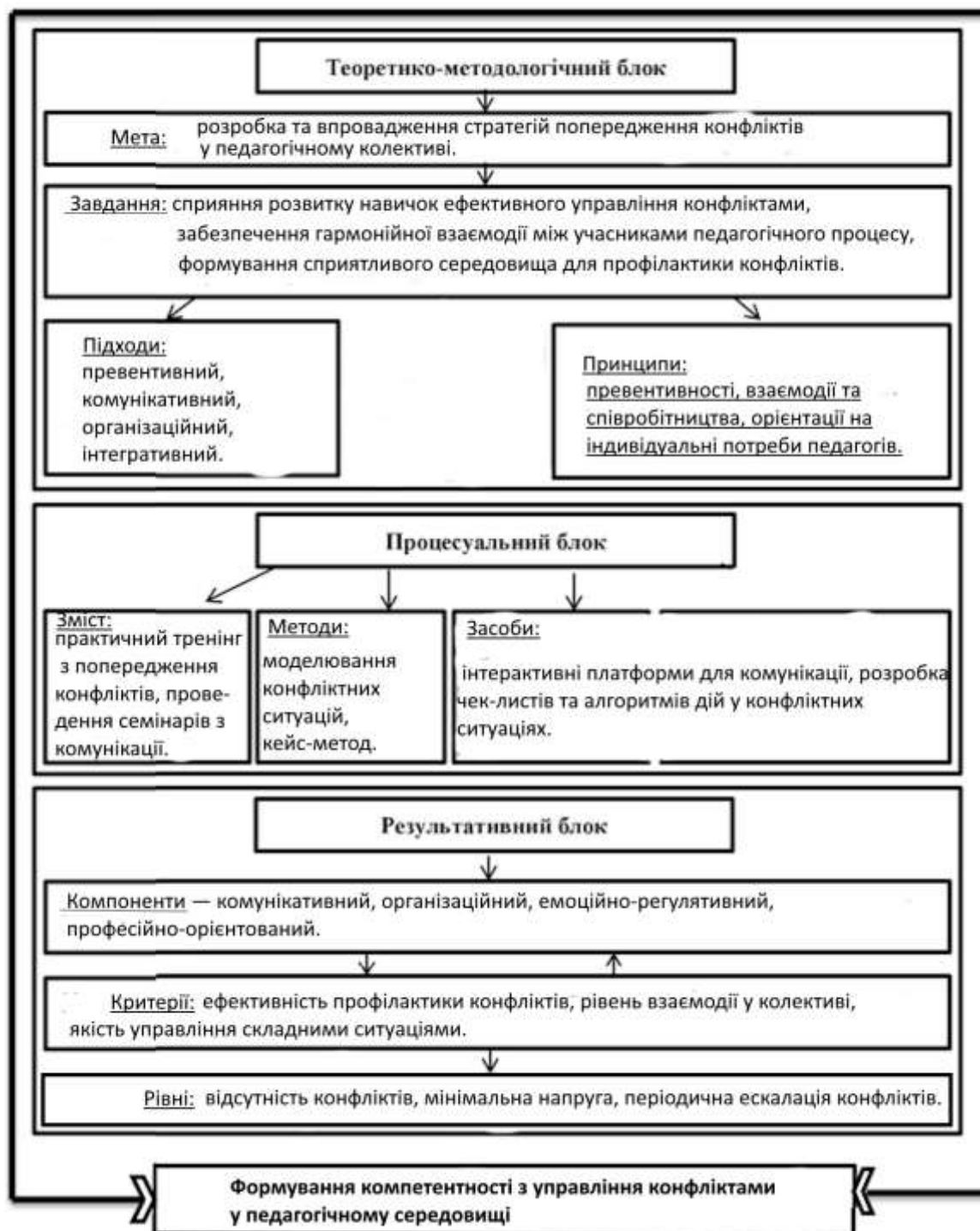
Дана модель дає змогу створити цілісну систему управління конфліктами, спрямовану на підвищення ефективності взаємодії між учасниками педагогічного середовища. У центрі уваги — розвиток ключових компетенцій, які сприяють гармонізації стосунків і мінімізації деструктивних наслідків конфліктів.

Теоретико-методологічний блок передбачає, що профілактика конфліктів ґрунтується на принципах превентивності, інтегративності та взаємодії. Зокрема, підходи, такі як комунікативний, організаційний і системний, допомагають створювати середовище, де кожен учасник освітнього процесу має чітко визначені ролі та відповідальність. Це забезпечує зниження напруженості у відносинах і створює передумови для конструктивного розв'язання можливих суперечностей.

Процесуальний блок орієнтується на практичні механізми та засоби реалізації, які охоплюють організацію тренінгів з розвитку комунікативних навичок, розробку алгоритмів дій у конфліктних ситуаціях та використання сучасних інтерактивних платформ. Зокрема, моделювання конфліктних сценаріїв, кейс-методи та групові обговорення є дієвими інструментами, що дозволяють педагогам не лише навчитися ефективно реагувати на конфліктні ситуації, але й запобігати їм на етапі їхнього зародження.

Результативний блок передбачає системний моніторинг ефективності впроваджених заходів. Компоненти, такі як комунікативний, емоційно-регулятивний та організаційний, забезпечують можливість комплексної оцінки рівня професійної взаємодії. Критерії, як-от: мінімізація ескалації конфліктів, підвищення довіри між учасниками та зміцнення колективної згуртованості, стають ключовими показниками успішності моделі.

Важливим аспектом є постійний зворотний зв'язок і рефлексія, які дозволяють адаптувати модель до потреб конкретного педагогічного колективу, враховуючи його специфіку, культуру та цінності. Таким чином, ця модель не лише формує компетентність у сфері управління конфліктами, але й сприяє створенню позитивного психологічного клімату, де превентивні заходи стають частиною загальної стратегії управління.



**Рис. 3.1. Модель формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі (розроблена автором)**

Для успішної реалізації розробленої моделі формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі було визначено три ключові етапи впровадження. Кожен із них передбачав системний підхід до вирішення завдань, зокрема, врахування потреб педагогів, інтеграцію

ефективних методик у практичну діяльність та аналіз результатів. Таблиця структурно відображає основні дії, що здійснювалися на кожному з етапів, та визначені мети, які спрямовані на гармонізацію взаємодії в педагогічному колективі.

**Метою** експерименту було впровадження ефективної моделі для підвищення рівня компетентності педагогів у сфері управління конфліктами, зокрема через застосування сучасних методів і підходів. Це мало забезпечити зменшення рівня конфліктності в колективі, підвищення якості комунікації між учасниками освітнього процесу та формування сприятливого психологічного клімату.

*Таблиця 3.1*

Етапи	Основні дії	Мета
Підготовчий (2021)	Аналіз потреб педагогів, розробка навчальних матеріалів	Визначити ключові проблеми та підготувати інструменти для роботи
Впроваджувальний (2022)	Проведення тренінгів, практичних занять, інтеграція методик у роботу	Реалізувати модель у практичній діяльності педагогів
Оцінювальний (2023)	Оцінка ефективності, збір даних про зміни у колективі, звіт	Проаналізувати ефективність заходів і запропонувати вдосконалення

### **Деталізовані результати впровадження моделі формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі**

1. Зниження рівня конфліктності. У результаті впровадження моделі кількість конфліктів у педагогічному колективі зменшилася. Якщо на початку експерименту в 2021 році фіксувалося 15 конфліктів на рік, то в 2023 році їх кількість скоротилася до 3. Це свідчить про ефективність превентивних заходів і створення гармонійного середовища.

2. Підвищення рівня комунікативної компетентності педагогів. Після участі у тренінгах і практичних заняттях, організованих у рамках моделі, понад 85% педагогів зазначили покращення навичок активного слухання, ведення переговорів і вирішення конфліктів. Це було підтверджено результатами анкетування та спостережень під час роботи в колективі.

3. Формування сприятливого психологічного клімату. У 2023 році педагоги відзначили покращення взаємодії в колективі: 90% учасників експерименту оцінили атмосферу в колективі як «доброзичливу» або «дуже доброзичливу», тоді як у 2021 році таких було лише 60%. Це вказує на успішне застосування превентивних заходів і методик із підтримки позитивного психологічного клімату.

4. Удосконалення організаційних процесів. Чітке визначення ролей і обов'язків у педагогічному колективі допомогло зменшити напругу та уникнути конфліктів, пов'язаних із розподілом навантаження. У 2023 році 80% педагогів висловили задоволення організацією роботи в гімназії, що є значним покращенням порівняно з 2021 роком (55%).

5. Ефективність навчальних заходів. Тренінги з моделювання конфліктних ситуацій, семінари та інтерактивні практики отримали високі оцінки учасників. 92% педагогів зазначили, що отримані знання були корисними в реальній роботі, а 88% – що вони успішно застосовують нові підходи у взаємодії з колегами та учнями.

6. Розвиток культури співробітництва. За час впровадження моделі значно покращилася здатність педагогів працювати в команді. Спільне вирішення кейсів і використання інтерактивних платформ для комунікації сприяли зростанню довіри та згуртованості колективу.

7. Зростання професійної задоволеності. У 2023 році 85% педагогів зазначили, що впровадження моделі позитивно вплинуло на їхню професійну мотивацію та задоволеність роботою. У 2021 році цей показник складав лише 65%.

8. Скорочення тривалості конфліктів. Середня тривалість конфліктів у колективі скоротилася з 10 днів (2021 рік) до 3 днів (2023 рік). Це свідчить про швидку реакцію педагогів на проблеми та ефективність впроваджених механізмів їх розв'язання.

9. Результати анкетування учнів. Учні також відзначили покращення взаємодії з учителями. У 2023 році 80% учнів оцінили атмосферу на уроках як «сприятливу», тоді як у 2021 році таких було лише 65%. Це свідчить про покращення не лише педагогічного середовища, а й загального клімату в гімназії.

10. Формування стійкої системи профілактики конфліктів. Модель, впроваджена у гімназії, стала базою для розробки довгострокової програми профілактики конфліктів, що передбачає регулярні тренінги, моніторинг і підтримку педагогів у вирішенні складних ситуацій.

Упровадження моделі продемонструвало високу ефективність у підвищенні рівня компетентності педагогів з управління конфліктами, покращенні комунікації та створенні сприятливого середовища. Отримані результати можуть слугувати основою для подальшого поширення моделі на інші освітні заклади.

Упродовж трирічного періоду впровадження моделі формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі відбувалися поступові зміни як у кількості, так і в категоріях учасників експерименту. З кожним роком розширювався склад учасників, охоплюючи не лише адміністративний персонал і методистів, але й увесь педагогічний колектив із залученням фахівців, таких як соціальні педагоги. Ця динаміка свідчить про підвищення інтересу до експерименту та ефективність реалізованих заходів.

Таблиця 3.2

**Динаміка кількості та категорій учасників експерименту  
у 2021-2023 роках**

<b>Рік</b>	<b>Кількість учасників</b>	<b>Категорії учасників</b>
2021	35	Адміністрація, вчителі, методисти
2022	40	Вчителі різних предметів, куратори класів
2023	42	Весь педагогічний колектив, залучення соціального педагога

Реалізація моделі формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі мала значний вплив на зменшення кількості конфліктів у колективі. Згідно з поданими даними, спостерігається динаміка зниження кількості конфліктних ситуацій, що свідчить про ефективність упроваджених заходів. Процеси комунікації, впровадження нових методик та підвищення рівня професійної компетентності педагогів відіграли ключову роль у створенні гармонійного середовища.

Таблиця 3.3

**Зменшення кількості конфліктів у педагогічному колективі  
у 2021-2023 роках**

<b>Рік</b>	<b>Кількість конфліктів</b>	<b>Зменшення (%)</b>
2021	15	0.0
2022	8	46.7
2023	3	62.5

За період з 2021 по 2023 рік кількість конфліктів скоротилася з 15 до 3, що становить загальне зниження на 80%. У 2022 році зменшення конфліктів досягло 46,7% у порівнянні з попереднім роком, що можна пов'язати із упровадженням тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток навичок ефективного управління конфліктами. У 2023 році рівень конфліктів знизився ще на 62,5%, що стало результатом повної інтеграції моделі у практичну діяльність педагогічного колективу.

Ця динаміка демонструє важливість системного підходу до профілактики конфліктів і підтверджує необхідність подальшого вдосконалення методик управління в освітньому середовищі.

Упровадження моделі формування компетентності з управління конфліктами у педагогічному середовищі отримало різну реакцію від педагогічного колективу на різних етапах. Аналіз позитивних відгуків уможливорює оцінити ефективність застосованих заходів, рівень сприйняття нових підходів і їх вплив на покращення взаємодії в колективі.

*Таблиця 3.4*

**Оцінка впровадження моделі за рівнем позитивних відгуків педагогічного колективу (2021-2023 роки)**

Рік	Позитивні відгуки (%)	Основні коментарі
2021	60	Загальний інтерес до нових підходів, потреба в практичних інструментах
2022	75	Значне покращення взаємодії в колективі, ефективність тренінгів
2023	90	Рівень довіри в колективі виріс, зменшення напруги

У 2021 році 60% педагогів позитивно оцінили ініціативи, спрямовані на впровадження нових підходів до профілактики конфліктів. Основними потребами на цьому етапі була потреба у впровадженні дієвих інструментів для вирішення конфліктів і зацікавленість у тренінгових методиках.

У 2022 році рівень позитивних відгуків зріс до 75%, що свідчить про ефективність тренінгів та семінарів, які сприяли покращенню взаємодії між учасниками освітнього процесу. Значне зниження конфліктних ситуацій також позитивно вплинуло на загальну атмосферу в колективі.

У 2023 році рівень позитивних відгуків досяг 90%, що стало наслідком системного впровадження моделі, підвищення довіри між працівниками та зменшення емоційної напруги. Педагоги високо оцінили не лише практичну цінність моделі, а й результати, досягнуті внаслідок її реалізації.

Аналіз показників позитивних відгуків демонструє, що поступове впровадження моделі дозволило суттєво покращити соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі, сприяти згуртованості команди та забезпечити ефективне вирішення конфліктних ситуацій.

Після успішного впровадження розробленої моделі формування конфліктологічної компетентності у педагогічному середовищі гімназії, планується її подальше поширення.

Основними напрямками цього процесу є:

1. Апробація в інших освітніх закладах. Модель може бути використана в інших гімназіях та школах для покращення комунікативного клімату та попередження конфліктів у педагогічних колективах. Для цього необхідно здійснити наступне:

### **1. Апробація в інших освітніх закладах.**

Для забезпечення ефективного використання моделі в інших освітніх закладах передбачається здійснення наступних кроків:

1.1. Вибір пілотних закладів. Визначення гімназій, шкіл та інших освітніх установ, які готові долучитися до апробації моделі. Це можуть бути заклади з різними організаційними та соціальними умовами для тестування універсальності підходу.

1.2. Попередній аналіз потреб. Проведення опитувань серед педагогів, адміністрації та інших учасників освітнього процесу для визначення рівня актуальності моделі та специфічних запитів кожного закладу.

1.3. Розробка індивідуального плану впровадження. Адаптація моделі до умов кожного пілотного закладу, враховуючи його особливості, наявні проблеми та кадровий потенціал.

1.4. Проведення навчальних заходів. Організація семінарів, воркшопів та тренінгів для ознайомлення педагогів із принципами, методами та інструментами моделі. Особлива увага приділяється розвитку навичок комунікації та розв'язанню конфліктних ситуацій.

1.5. Моніторинг результатів. Визначення ключових індикаторів успішності апробації, таких як зменшення кількості конфліктів, підвищення рівня довіри між педагогами, покращення психологічного клімату та зростання ефективності роботи колективу.

1.6. Порівняльний аналіз. Проведення порівняння результатів впровадження моделі в різних закладах для виявлення спільних тенденцій і специфічних відмінностей.

1.7. Розробка звіту. Створення підсумкового документа, який міститиме висновки щодо адаптації моделі до інших освітніх закладів, опис виявлених переваг та обмежень, а також рекомендації для подальшого вдосконалення підходу.

Цей етап дасть змогу не лише протестувати модель у різних умовах, але й отримати важливі дані для її вдосконалення та розширення сфери застосування.

**2. Розробка методичних рекомендацій.** На основі отриманих результатів планується створити методичні посібники для керівників освітніх закладів, які допоможуть інтегрувати запропоновану модель у роботу інших установ.

Для підтримки інтеграції моделі у роботу освітніх закладів передбачається створення методичних посібників, які враховуватимуть специфіку кожного етапу впровадження. Це сприятиме стандартизації підходів та забезпечить ефективне застосування моделі. Основні аспекти розробки методичних рекомендацій включають:

2.1. Структура методичного посібника:

- вступна частина. Обґрунтування актуальності управління конфліктами в педагогічному середовищі та переваги використання запропонованої моделі;
- опис моделі. Деталізація її теоретико-методологічного, процесуального та результативного блоків із чіткими прикладами;
- керівництво з упровадження. Алгоритм упровадження моделі у закладах освіти, що включатиме практичні поради, покрокові інструкції та типові кейси;

- методичний інструментарій. Збірка рекомендацій щодо використання конкретних методів, таких як кейс-методи, тренінги, інтерактивні платформи та моделювання конфліктних ситуацій;

- поради щодо моніторингу. Інструменти оцінки ефективності впровадження, включаючи анкети, опитування, діагностичні тести та рекомендації для збору зворотного зв'язку.

## 2.2. Етапи створення рекомендацій

1. Збір даних із проведеного експерименту. Включення висновків та рекомендацій, отриманих під час експериментального впровадження моделі в гімназії. Наприклад, інтеграція успішних кейсів із зменшення конфліктів у колективі.

2. Адаптація рекомендацій до різних контекстів. Зміна формулювань та підходів для забезпечення універсальності методичного посібника. Наприклад, для невеликих сільських шкіл може бути запропоновано спрощену версію тренінгів через обмежений доступ до ресурсів.

3. Розробка типових ситуацій. Включення практичних кейсів, які ілюструють можливі конфлікти в педагогічному середовищі. Наприклад:

✓ кейс 1. Конфлікт між адміністрацією та педагогом через нерозуміння обов'язків;

✓ кейс 2. Вирішення конфлікту між вчителями різних кафедр щодо розподілу ресурсів;

✓ кейс 3. Попередження конфліктів між педагогами та батьками учнів;

4. Інтеграція інтерактивних елементів: Додання QR-кодів до методичного посібника, які дозволяють завантажити шаблони для опитувань, алгоритми для розв'язання конфліктів або відеоінструкції.

## 2.3. Приклади очікуваних матеріалів:

✓ практичний посібник для керівників освітніх закладів. Міститиме розділи на кшталт «Як організувати тренінг із профілактики конфліктів» або «Алгоритм медіації в освітньому колективі»;

✓ діагностичні карти. Наприклад, чек-лист для швидкого виявлення потенційних конфліктних ситуацій у педагогічному середовищі;

✓ тренінгові модулі. Збірка програм для проведення тренінгів із розвитку комунікативних навичок педагогів (зразки занять, ролі для моделювання конфліктів, інструкції для модератора).

#### 2.4. Поширення посібників:

✓ друковані видання. Розповсюдження серед керівників шкіл та гімназій через управління освіти;

✓ електронні ресурси. Завантаження посібника на освітні платформи для вільного доступу;

✓ презентація методичних рекомендацій. Проведення семінарів і конференцій для обміну досвідом впровадження моделі.

Такий підхід спрямований на розширення сфери застосування моделі та надання інструментів для її інтеграції, що підвищить ефективність управління конфліктами в педагогічних колективах.

3. Організація навчальних тренінгів та семінарів. Проведення тренінгів для освітян, спрямованих на ознайомлення з ключовими аспектами моделі та її використанням у практичній діяльності.

Проведення навчальних заходів, таких як тренінги та семінари, є важливим етапом у впровадженні моделі формування компетентності з управління конфліктами. Такі заходи мають на меті ознайомлення педагогів із ключовими аспектами моделі, розвиток їхніх практичних навичок у сфері управління конфліктами та формування загальної культури ефективної взаємодії в колективі.

#### 3.1. Основні завдання тренінгів та семінарів:

– ознайомлення педагогів із теоретичними основами управління конфліктами;

– розвиток навичок застосування запропонованих методів і інструментів, таких як медіація, переговори, компроміс та співробітництво;

- моделювання типових конфліктних ситуацій для опрацювання практичних підходів до їхнього вирішення;

- формування стійкого позитивного клімату в педагогічному колективі через інтерактивні заходи, спрямовані на підвищення рівня довіри та співпраці.

### 3.2. Формати та структура навчальних заходів.

Тренінги та семінари можуть бути організовані у кількох форматах:

#### 1. Одноденні семінари:

- теоретична частина (лекції). Введення до теми, принципи моделі та її переваги;

- практична частина (воркшопи). Опрацювання кейсів, групові дискусії та вправи.

#### 2. Тренінгові модулі (серія занять):

- модуль 1. «Типологія конфліктів та підходи до їх вирішення»;
- модуль 2. «Роль комунікативних навичок у попередженні конфліктів»;
- модуль . «Медіація як ефективний метод управління конфліктами».

#### 3. Онлайн-формати:

- вебінари з інтерактивними опитуваннями;
- використання освітніх платформ для моделювання конфліктних ситуацій.

### 3.1. Зміст тренінгів

- ✓ Теоретична частина. Основи конфліктології: типи та причини конфліктів у педагогічному середовищі. Модель профілактики конфліктів: структура та ключові елементи.

- ✓ Практична частина. Розбір реальних кейсів з практики педагогічних колективів. Моделювання ситуацій: педагоги в ролі конфлікуючих сторін та медіаторів. Командні вправи для розробки стратегій попередження конфліктів.

### 3.2. Приклади тренінгових завдань.

1. Ситуаційна вправа. Учасникам пропонується розіграти конфлікт між учителем і батьками учня щодо навчальних результатів. Завдання — знайти компроміс, враховуючи інтереси обох сторін.

2. Групова дискусія. Тема: «Як створити ефективну комунікаційну платформу для педагогічного колективу?» Результат: спільно розроблений план комунікації.

3. Індивідуальні завдання. Учасники аналізують власний стиль поведінки у конфліктних ситуаціях та визначають зони для вдосконалення.

Очікувані результати

✓ Учасники семінарів отримають базові знання про модель та її компоненти.

✓ Освітняни розвинуть навички, необхідні для попередження та врегулювання конфліктів.

✓ Покращиться рівень взаємодії у педагогічних колективах, а також зменшиться кількість конфліктів.

Проведення таких заходів стане важливим кроком до впровадження запропонованої моделі у ширшу освітню практику та забезпечить її сталий розвиток.

4. Науково-практичні конференції. Презентація результатів упровадження моделі на регіональних та всеукраїнських конференціях, що дасть змогу популяризувати її серед наукової та педагогічної спільноти.

Презентація результатів впровадження моделі на науково-практичних конференціях є важливим етапом популяризації розробки серед наукової та педагогічної спільноти. Участь у таких заходах уможливорює обмінюватися досвідом, отримувати зворотний зв'язок та залучати нових партнерів для реалізації моделі в різних освітніх закладах.

4.1. Формати участі:

– регіональні конференції. Обговорення впровадження моделі в контексті локальних освітніх проблем. Наприклад, представлення результатів на педагогічних конференціях в областях, де модель вже апробована;

– всеукраїнські конференції. Поширення моделі серед більшої аудиторії, обмін досвідом із закладами освіти інших регіонів;

– міжнародні конференції. Можливість презентувати модель в контексті світових трендів управління конфліктами в освітньому середовищі.

#### 4.2. Основні теми презентацій:

1. «Модель профілактики конфліктів у педагогічному середовищі: структура, результати, перспективи»:
  - ✓ Висвітлення теоретичних засад моделі.
  - ✓ Презентація даних упровадження в гімназії.
  - ✓ Аналіз кількісних і якісних результатів.
2. «Практичний досвід управління конфліктами в педагогічному колективі»:
  - ✓ Опис реалізації методів і інструментів моделі.
  - ✓ Приклади успішного застосування медіації, співробітництва та інших підходів.
3. «Інноваційні інструменти для попередження конфліктів у школах»:
  - ✓ Розгляд інтерактивних платформ, тренінгових програм, кейс-методів.
  - ✓ Обговорення викликів і шляхів удосконалення моделі.

#### 4.3. Включення результатів у наукові матеріали:

1. Публікація статей у фахових виданнях із описом результатів апробації моделі.
2. Створення збірників тез доповідей конференцій із докладним описом кожного етапу реалізації.

#### 4.4. Приклади конференцій:

1. Регіональні заходи:
  - обласна конференція педагогічних працівників «Нові підходи до управління конфліктами в навчальних закладах»;
  - семінар для директорів навчальних закладів «Ефективні стратегії профілактики конфліктів».
2. Всеукраїнські конференції:
  - всеукраїнська конференція з педагогіки «Інноваційні підходи до управління шкільними колективами»;

- форум освітян «Управління конфліктами: інструменти та перспективи».

### 3. Міжнародні конференції.

#### 4.5. Очікувані результати:

- популяризація моделі серед науковців і освітян;
- залучення нових партнерів для розширення апробації моделі;
- формування платформи для обміну досвідом між закладами освіти, які працюють над впровадженням подібних програм.

Науково-практичні конференції є ефективним інструментом для підвищення впізнаваності моделі, а також для створення умов її подальшого вдосконалення та впровадження в освітню практику різних рівнів.

5. Інтеграція в освітні програми. Включення елементів моделі до програм підвищення кваліфікації педагогів, що сприятиме її впровадженню на ширшому рівні.

Інтеграція елементів розробленої моделі у програми підвищення кваліфікації педагогів є стратегічним кроком для забезпечення її широкомасштабного впровадження. Це дозволить педагогам опанувати ключові інструменти та методи профілактики й управління конфліктами, що підвищить загальний рівень ефективності їхньої роботи та покращить комунікаційний клімат в освітніх закладах.

#### 5.1. Основні напрями інтеграції:

##### 1. Включення до курсів підвищення кваліфікації:

- розробка окремих модулів або тематичних блоків, присвячених управлінню конфліктами в педагогічних колективах;
- навчання ефективному використанню методів, таких як медіація, співробітництво, переговори, уникнення тощо.

##### 2. Розширення програм для педагогів-початківців:

- включення елементів моделі до програм професійної підготовки нових працівників освіти;
- ознайомлення з концепцією профілактики конфліктів через тренінги, практичні заняття та кейс-методи.

### 3. Створення спеціалізованих навчальних курсів:

- запуск сертифікатних програм, присвячених виключно управлінню конфліктами та формуванню навичок комунікації;
- проведення дистанційних курсів для освітян із віддалених регіонів.

### 5.2. Зміст навчальних програм:

1. Теоретичний блок. Розгляд поняття конфлікту, причин його виникнення, особливостей педагогічного середовища.

#### 2. Практичний блок:

- моделювання конфліктних ситуацій із подальшим аналізом;
- відпрацювання навичок медіації, конструктивних переговорів, розвитку комунікативної компетентності;
- використання інтерактивних платформ та інструментів, таких як чек-листи, алгоритми дій у конфліктних ситуаціях.

3. Рефлексивний блок. Оцінка рівня конфліктологічної компетентності учасників до і після проходження курсу.

### 5.3. Приклади впровадження

1. Регіональні інститути підвищення кваліфікації. Організація короткострокових курсів для педагогів регіональних шкіл і гімназій, спрямованих на формування навичок профілактики конфліктів.

2. Національні програми. Інтеграція моделі в освітні програми Національної академії педагогічних наук України.

3. Використання моделі у рамках проєктів Міністерства освіти і науки, присвячених підвищенню якості освіти.

### 5.4. Очікувані результати:

1. Підвищення обізнаності педагогів про сучасні методи управління конфліктами.

2. Зростання рівня довіри та взаєморозуміння у педагогічних колективах.

3. Створення умов для формування гармонійного середовища у закладах освіти.

4. Масштабування ефективних практик за межі одного освітнього закладу.

Інтеграція елементів моделі в освітні програми створює основу для формування нового покоління педагогів, здатних ефективно працювати в умовах конфліктного середовища та забезпечувати високий рівень комунікації в освітньому процесі.

6. Пошук партнерів для подальшого вдосконалення. Встановлення співпраці з науково-методичними центрами, педагогічними університетами та іншими організаціями для вдосконалення та адаптації моделі до різних освітніх контекстів.

Одним із ключових напрямів розвитку запропонованої моделі є встановлення партнерських відносин із різними освітніми та науковими установами. Така співпраця дозволить удосконалити модель, адаптувати її до специфічних потреб різних педагогічних колективів та забезпечити її актуальність у контексті сучасних освітніх викликів.

#### 6.1. Можливі партнери.

##### 1. Науково-методичні центри:

- центри підвищення кваліфікації педагогічних кадрів можуть долучитися до апробації моделі та розробки рекомендацій для її інтеграції;
- проведення семінарів і воркшопів на базі таких центрів допоможе поширити модель серед практикуючих педагогів.

##### 2. Педагогічні університети:

- залучення педагогічних факультетів до участі у дослідженнях з адаптації моделі до специфіки навчальних дисциплін;
- інтеграція елементів моделі у програми підготовки майбутніх педагогів.

3. Міжнародні освітні організації. Встановлення контактів із міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО або Європейська асоціація педагогів, для обміну досвідом та впровадження моделі в міжнародному контексті.

4. Громадські організації. Співпраця з асоціаціями освітян, які працюють над розвитком професійної компетентності вчителів.

## 6.2. Форми співпраці:

1. Спільні проєкти. Розробка грантових заявок для отримання фінансування на вдосконалення моделі.

2. Апробація моделі. Проведення спільних експериментів на базі партнерських закладів освіти.

3. Обмін досвідом. Організація круглих столів, семінарів і конференцій із залученням представників різних закладів освіти.

4. Методична підтримка. Розробка та видання посібників у співпраці з провідними педагогічними університетами та методичними центрами.

## 6.3. Приклади співпраці:

### 1. Партнерство з педагогічним університетом:

✓ Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова може взяти участь у доопрацюванні моделі з акцентом на її використання в підготовці майбутніх педагогів.

✓ Університетська кафедра управління НУБіП може долучитися до розробки нових тренінгів на основі моделі.

### 2. Спільна діяльність із науково-методичним центром:

✓ Наприклад, обласний науково-методичний центр у Львові може впровадити модель у школах регіону, зібрати дані про її ефективність і внести пропозиції щодо вдосконалення.

## 6.4. Очікувані результати:

- розширення географії впровадження моделі;
- підвищення її адаптивності до різних освітніх умов;
- створення науково обґрунтованих рекомендацій для використання моделі на загальнонаціональному рівні;
- залучення нових ресурсів та ідей для покращення методики.

Співпраця з партнерами є важливим етапом у масштабуванні моделі та її подальшому розвитку. Цей процес сприятиме формуванню єдиної науково-методичної платформи.

Модель має потенціал стати універсальним інструментом для формування гармонійного педагогічного середовища, сприяючи підвищенню ефективності роботи освітніх установ.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення згуртованості та комунікації в колективі**

Успішна діяльність педагогічного колективу залежить не лише від професійної компетентності працівників, а й від їхньої здатності ефективно співпрацювати, підтримувати позитивну атмосферу та знаходити спільні рішення у складних ситуаціях. Згуртованість і належний рівень комунікації є ключовими факторами, які сприяють формуванню гармонійного робочого середовища та підвищенню продуктивності освітнього процесу. Однак, у багатьох колективах існують бар'єри, пов'язані з браком довіри, нерозумінням ролей або невирішеними конфліктами, що впливають на якість взаємодії.

Для розв'язання цих проблем нами розроблено спеціальний **інструмент підвищення згуртованості та комунікації в колективі**, який базується на інтеграції сучасних методик командної роботи, психологічної підтримки та розвитку комунікативних навичок. Цей інструмент покликаний стати практичним засобом для педагогічних колективів, який забезпечить не лише запобігання конфліктам, а й створення сприятливого клімату для спільної роботи та досягнення спільних цілей.

Розроблений інструмент є частиною системного підходу до управління колективом у сучасних умовах. Його впровадження спрямоване на формування довірливих відносин, посилення мотивації до спільної діяльності та підтримку комунікаційної культури в педагогічному середовищі. У цьому розділі детально висвітлено структуру, етапи реалізації та очікувані результати від впровадження запропонованого інструменту.

**Інструмент підвищення згуртованості та комунікації в колективі**  
Програма «Єдність у дії».

Мета. Покращення згуртованості колективу та вдосконалення комунікативних навичок педагогів через інтеграцію комплексних заходів, спрямованих на розвиток довіри, взаєморозуміння та ефективної співпраці.

Етапи реалізації інструменту

#### 1. Діагностичний етап

Мета. Визначити наявні проблеми у комунікації та рівень згуртованості колективу.

Інструменти:

1. Анкетування. Оцінка взаємодії між членами колективу, рівня довіри, задоволеності комунікацією.

2. Соціометричне опитування. Виявлення лідерів, ізольованих осіб, рівня формальних і неформальних зв'язків.

3. Інтерв'ю з керівником та педагогами. Збір якісної інформації про типові конфлікти та бар'єри у взаємодії.

Результати:

1. Аналіз сильних і слабких сторін комунікації.
2. Рекомендації щодо оптимізації роботи команди.

#### 2. Розробка стратегії впровадження

Мета. Сформуванню план заходів для вирішення проблем та вдосконалення комунікації.

Дії:

- формування робочої групи з педагогів для обговорення результатів діагностики;
- розробка календаря заходів (тренінги, семінари, тимбілдингові активності).

Приклад заходів:

#### 1. Тренінг на розвиток комунікативних навичок:

- теми: активне слухання, асертивна поведінка, конструктивне вирішення конфліктів;
- формат: інтерактивні вправи, рольові ігри.

## 2. Тімбілдинг:

- завдання: підвищення рівня довіри, зміцнення команди;
- приклад: квест «Спільна мета», де кожен учасник має виконати роль, важливу для успіху команди.

## 3. Проведення заходів

Мета. Практична реалізація програми.

Дії:

- організація серії воркшопів із залученням фахівців із комунікації та конфліктології;
- проведення спільних неформальних заходів (дні здоров'я, спільні творчі активності);
- упровадження постійних ініціатив, наприклад, «Щомісячна зустріч для відкритого обговорення».

## 4. Моніторинг і корекція.

Мета: виміряти прогрес і адаптувати програму за потреби.

Інструменти:

- повторне анкетування та інтерв'ю через 6 місяців після старту програми;
- аналіз змін у взаємодії, згуртованості, задоволеності педагогів.

Очікувані результати.

### ✓ Короткострокові:

- підвищення довіри між педагогами;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій.

### ✓ Довгострокові:

- формування ефективної команди з високим рівнем взаємодії;
- покращення освітніх результатів через гармонійний клімат у колективі.

*Таблиця 3.5*

### Приклад календаря заходів

Дата	Захід	Відповідальні
1 тиждень	Анкетування та соціометрія	Робоча група
2 тиждень	Тренінг: «Активне слухання»	Тренер з комунікації

Дата	Захід	Відповідальні
3 тиждень	Тімбілдинг: «Квест на довіру»	Психолог гімназії
4 тиждень	Семінар: «Запобігання конфліктам»	Конфліктолог
Щомісяця	Відкриті зустрічі з обговорення проблем	Керівник

Інструмент «Єдність у дії» є складовою частиною системного підходу до вдосконалення комунікацій у педагогічному колективі та формування міцних командних зв'язків. Його реалізація створює умови для гармонійного середовища, необхідного для досягнення освітніх цілей.

Ефективне впровадження інструменту «Єдність у дії» передбачає розробку чітких рекомендацій, які сприятимуть зміцненню командної взаємодії та вдосконаленню комунікаційних процесів у педагогічному колективі. Такі рекомендації охоплюють ключові аспекти організації роботи, заходи для посилення взаєморозуміння та формування сприятливого психологічного клімату. Відповідні рекомендації представлено у таблиці 3.6.

*Таблиця 3.6*

### **Рекомендації щодо підвищення згуртованості та комунікації в колективі**

Напрямок	Рекомендації	Очікувані результати
<b>Формування культури відкритого спілкування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадити регулярні зустрічі для обговорення проблем і досягнень.</li> <li>- Створити механізм зворотного зв'язку (анонімні анкети).</li> <li>- Використовувати цифрові платформи для комунікації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення довіри в колективі.</li> <li>- Зниження кількості непорозумінь.</li> <li>- Прозорість у взаємодії.</li> </ul>
<b>Розвиток комунікативних навичок</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організувати тренінги з активного слухання та управління конфліктами.</li> <li>- Проводити програми з розвитку емоційного інтелекту.</li> <li>- Використовувати моделювання реальних ситуацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення ефективності діалогу.</li> <li>- Розвиток емоційної компетентності педагогів.</li> </ul>

Напря́м	Рекомендації	Очікувані результати
<b>Заохочення командної роботи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планувати тимблдингові заходи (квести, творчі проєкти).</li> <li>- Запровадити колективне планування цілей і завдань.</li> <li>- Підтримувати традиції святкування професійних досягнень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення командного духу.</li> <li>- Розвиток довіри й підтримки.</li> </ul>
<b>Попередження конфліктів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановити чіткі правила поведінки в колективі.</li> <li>- Проводити регулярні індивідуальні бесіди з педагогами.</li> <li>- Запровадити «гарячу лінію» для підтримки працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження конфліктності.</li> <li>- Швидке реагування на потенційні проблеми.</li> </ul>
<b>Удосконалення управлінських практик</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використовувати стиль лідерства, заснований на довірі.</li> <li>- Запровадити систему заохочення за внесок у розвиток колективу.</li> <li>- Забезпечити прозорість управлінських рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання мотивації.</li> <li>- Покращення управлінської ефективності.</li> </ul>
<b>Використання результатів упровадження</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналізувати дані щодо змін у комунікації та згуртованості.</li> <li>- Готувати звіти для подальшого вдосконалення роботи колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійний розвиток колективу.</li> <li>- Оптимізація подальших заходів.</li> </ul>

Примітка. Таблиця дає змогу структурувати основні напрями вдосконалення взаємодії в педагогічному колективі та очікувані результати їх реалізації.

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі було розроблено комплексний підхід до вирішення конфліктів у педагогічних колективах гімназій, що включає стратегії попередження конфліктів та рекомендації для підвищення згуртованості й комунікації. Зокрема, було запропоновано стратегії, орієнтовані на профілактику конфліктів, які базуються на забезпеченні ефективної

комунікації, розвитку професійних та емоційних компетентностей педагогів, а також створенні позитивного психологічного клімату в колективі.

Ключовим аспектом розроблених стратегій є впровадження системних інструментів, таких як «Єдність у дії», які забезпечують багаторівневий вплив на організацію внутрішньої взаємодії у педагогічному колективі. Цей інструмент не лише сприяє формуванню гармонійного середовища, але й допомагає виявляти потенційні точки напруги до їхньої ескалації, активно зміцнюючи командні зв'язки та створюючи передумови для конструктивного співробітництва. У результаті знижується рівень конфліктності, а взаємини між педагогами стають більш продуктивними та довірливими.

Крім того, розроблені рекомендації акцентують увагу на важливості системного підходу до професійного розвитку педагогів через організацію тренінгів і семінарів. Такі заходи уможливають не лише ознайомлення освітян із ключовими аспектами запропонованої моделі, а й інтегрують сучасні комунікативні практики в їхню щоденну професійну діяльність. Особливе місце відводиться практичним заняттям, які моделюють реальні конфліктні ситуації, надаючи педагогам можливість опанувати навички ефективного вирішення суперечок у безпечному навчальному середовищі.

Інтеграція сучасних комунікативних методик, таких як активне слухання, емпатія, техніки ненасильницької комунікації, а також робота з емоційною саморегуляцією, дає змогу формувати високий рівень професійної компетентності педагогів. Це сприяє зміцненню згуртованості колективу, створенню сприятливого психологічного клімату та підтриманню стабільної динаміки взаємовідносин у педагогічному середовищі.

Результати впровадження запропонованих заходів свідчать про значне зниження рівня конфліктності в колективах, підвищення рівня взаємної довіри та покращення якості комунікацій між педагогами. Цей досвід може бути поширений на інші освітні заклади, забезпечуючи їхній сталий розвиток та підвищення ефективності роботи педагогічних колективів.

Таким чином, розроблений підхід є не лише теоретично обґрунтованим, але й має практичну цінність для широкого кола освітніх установ.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було систематизовано теоретичні аспекти, вивчено сучасні практики та розроблено ефективні стратегії для управління конфліктами в педагогічному колективі гімназії.

Реалізовано виконання завдань, спрямованих на вивчення теоретичних аспектів конфліктології, аналіз сучасних практик управління конфліктами в педагогічних колективах, а також розробку та впровадження ефективних стратегій і рекомендацій. Кожне із завдань забезпечило поступове досягнення цілі дослідження, заклавши основу для комплексного підходу до управління конфліктами в освітньому середовищі.

1. У ході дослідження було проведено аналіз наукових джерел та сучасних практик у сфері управління конфліктами в педагогічних колективах. Це дозволило виокремити ключові стратегії для ефективного вирішення конфліктів у гімназії, які базуються на принципах медіації, співпраці, компромісу та розвитку комунікативної культури. Здійснений аналіз підтвердив, що успішне управління конфліктами сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння серед педагогів, зміцненню командних зв'язків та створенню сприятливого психологічного клімату.

Ключовими стратегіями для ефективного вирішення конфліктів у гімназії, які було виокремлено в ході дослідження, є:

- стратегія медіації, що передбачає залучення нейтральної, третьої сторони, зазвичай керівника гімназії або спеціально підготовленого медіатора, для сприяння врегулюванню конфліктів. Медіація включає забезпечення рівності сторін, об'єктивності в ухваленні рішень та створення простору для відкритого діалогу. Такий підхід сприяє зниженню емоційної напруги та формуванню довіри між учасниками конфлікту;
- стратегія співпраці, зорієнтована на спільне вирішення конфлікту шляхом досягнення максимальної вигоди для всіх сторін. Вона базується на відкритому обговоренні проблем, активному слуханні та спільному пошуку

конструктивних рішень. Ця стратегія підкреслює важливість взаємоповаги, емоційної емпатії та готовності до компромісу;

- компромісна стратегія, що здійснюється шляхом взаємних поступок учасників конфлікту для досягнення ухваленого всіма сторонами рішення. Вона є ефективною у тому разі, коли швидке вирішення конфлікту є критично важливим і сприяє підтриманню стабільності у педагогічному колективі;

- стратегія розвитку комунікативної культури, яка включає проведення тренінгів та семінарів з розвитку навичок активного слухання, ненасильницької комунікації та управління емоціями. Підвищення комунікативної компетентності педагогів дозволяє уникати багатьох конфліктів ще на стадії їх зародження;

- стратегія попередження конфліктів через профілактичні заходи, що передбачає створення сприятливого психологічного клімату в колективі, чітке визначення ролей та обов'язків, встановлення прозорих правил взаємодії. Вона спрямована на мінімізацію конфліктогенних факторів, що виникають у повсякденній професійній діяльності;

- стратегія адаптації до змін, яка охоплює методи, що дозволяють педагогам краще адаптуватися до інновацій чи змін у освітньому процесі. Вона спрямована на зменшення стресу та напруги, що виникають у зв'язку зі змінами, через залучення педагогів до обговорення нововведень та забезпечення їх підтримки.

Використання зазначених стратегій забезпечує ефективне управління конфліктами, знижуючи їх деструктивний вплив на педагогічний колектив, підвищуючи рівень згуртованості та створюючи сприятливі умови для досягнення освітніх цілей.

**2. Конфлікти в педагогічному колективі гімназії можуть мати значний вплив на кілька важливих аспектів його функціонування, а саме:**

- *вплив на внутрішні комунікації*. Конфлікти здатні суттєво порушувати комунікаційні процеси, призводячи до відчуження між членами колективу. У ситуації напруженості працівники можуть уникати відкритого обговорення

проблем або, навпаки, вдаватися до деструктивної критики. Це ускладнює обмін інформацією, знижує рівень довіри та заважає спільному ухваленню рішень. У результаті можуть виникати інформаційні розриви, які перешкоджають злагодженій роботі колективу.

Конфлікти у педагогічному колективі мають значний деструктивний вплив на внутрішні комунікаційні процеси. У стані напруженості працівники нерідко уникають відкритого спілкування, що сприяє накопиченню нерозуміння та невирішених проблем. Виникає тенденція до створення закритих «груп за інтересами», де інформація циркулює вибірково, що ще більше ускладнює загальний комунікаційний потік.

Крім того, напружені стосунки часто провокують деструктивну критику замість конструктивного діалогу. У таких умовах працівники схильні приділяти більше уваги недолікам, ніж пошуку шляхів вирішення проблем, що створює атмосферу недовіри та посилює почуття ізольованості серед окремих членів колективу.

Інформаційні розриви — це одна з ключових проблем, спричинених конфліктами. Вони можуть виникати через те, що окремі працівники свідомо або несвідомо приховують важливу інформацію, що ускладнює координацію дій та ефективне ухвалення рішень. Це особливо критично у процесі організації навчального процесу, коли чітка взаємодія є необхідною умовою досягнення освітніх цілей.

Рівень довіри у колективі, як правило, суттєво знижується в умовах конфлікту. Педагоги можуть ставити під сумнів наміри або компетентність колег, що негативно позначається на можливості відкритого обміну думками. Відсутність довіри ускладнює спільну роботу над проектами та ініціативами, оскільки співробітники більше зосереджені на захисті своїх позицій, ніж на досягненні спільних цілей.

Через відчуження між учасниками колективу уповільнюється обмін ідеями, затягується ухвалення рішень, а виконання спільних завдань стає менш

узгодженим. Відсутність відкритої комунікації сприяє поширенню чуток і неправильного тлумачення інформації, що додатково загострює ситуацію;

– *вплив на психологічний клімат.* Конфлікти створюють емоційне напруження, яке відчувають усі члени колективу, навіть ті, хто безпосередньо не бере участі у конфлікті. Постійні суперечки та конфронтації можуть породжувати відчуття незахищеності, недовіри та дискомфорту, знижуючи загальний рівень задоволеності роботою. Негативний психологічний клімат впливає на здатність колективу до згуртованості та спільної роботи.

В умовах постійних конфліктів руйнується довіра між колегами, з'являється підозрілість і обережність у взаємодії. Працівники починають уникати відкритих дискусій і відвертого обговорення проблем, боячись критики або викривлень своїх слів. Така поведінка негативно впливає на взаєморозуміння та перешкоджає ефективному спільному вирішенню завдань.

Конфлікти породжують відчуття дискомфорту серед працівників, оскільки вони можуть побоюватися стати наступною мішенню критики або залучення до суперечок. Це формує почуття незахищеності у професійному середовищі, що ускладнює підтримання позитивного настрою та згуртованості в колективі. Як наслідок, у працівників знижується мотивація до творчої ініціативи та активної співпраці.

Негативний психологічний клімат, створений конфліктами, безпосередньо впливає на рівень задоволеності роботою. У працівників зникає відчуття важливості їхньої ролі у колективі, знижується відданість професійним цілям. Поступово знижується загальна ефективність колективу, а плинність кадрів може стати серйозною проблемою.

В умовах конфліктів колектив перестає функціонувати як єдина команда. Замість спільної роботи над досягненням освітніх цілей, працівники концентруються на власних інтересах або уникають взаємодії з іншими. Це знижує здатність колективу до ефективної співпраці та унеможливорює гармонійне розв'язання професійних завдань.

– *вплив на мотивацію працівників.* Конфлікти часто знижують рівень мотивації працівників, оскільки їхня увага перемикається з професійних завдань на особисті суперечності. Зниження мотивації може проявлятися у зменшенні ініціативності, втраті інтересу до професійного розвитку та зниженні продуктивності. У деяких випадках це може навіть призводити до бажання змінити місце роботи, якщо конфлікти є тривалими та не вирішуються.

Таким чином, конфлікти в педагогічному колективі гімназії негативно впливають на його функціонування, створюючи бар'єри для ефективної взаємодії, знижуючи емоційну стійкість колективу та демотивуючи працівників. Уникнення або вчасне вирішення конфліктів є критично важливими для підтримки здорового середовища та забезпечення ефективної освітньої діяльності.

### **3. Виклики у врегулюванні конфліктів:**

– суперечності між особистими та професійними інтересами. В процесі врегулювання конфліктів часто виникає напруження через розбіжності між особистими цінностями педагогів і їхніми професійними обов'язками. Наприклад, прагнення до особистісного комфорту може конфліктувати з вимогами спільної роботи або виконання адміністративних рішень;

– конфлікти в освітньому середовищі нерідко супроводжуються високим рівнем емоційності. Педагоги, які глибоко переживають професійні проблеми, можуть виявляти емоційну напругу, що ускладнює пошук конструктивних рішень. Відсутність навичок управління емоціями також може поглиблювати конфлікти;

– недостатній рівень комунікативної компетентності. Не всі педагоги володіють достатніми навичками ефективного спілкування, що призводить до непорозумінь і подальшої ескалації конфлікту. Зокрема, проблеми виникають у ситуаціях, де необхідне активне слухання, емпатія або дипломатичність;

– різні стилі управління та підходи до роботи. Конфлікти можуть бути спричинені різними баченнями щодо організації навчального процесу,

педагогічних методів або оцінювання учнів. Ці розбіжності нерідко призводять до протистояння між адміністрацією та вчителями;

- ієрархічні бар'єри. Нерівність у статусі або повноваженнях може ускладнювати відкритий діалог між сторонами конфлікту. У педагогічному середовищі працівники можуть уникати обговорення проблем через страх перед адміністрацією або небажання визнавати помилки.

#### **Можливості у процесі врегулювання конфліктів:**

- формування навичок саморефлексії. У процесі врегулювання конфліктів педагоги отримують можливість аналізувати власну поведінку та підходи до взаємодії з колегами. Це сприяє розвитку саморефлексії, що є важливим аспектом професійного зростання;

- покращення комунікативних зв'язків. Робота над конфліктами допомагає педагогам навчитися ефективніше спілкуватися, формуючи культуру конструктивного діалогу. Це позитивно впливає на загальний рівень взаєморозуміння та співпраці в колективі;

- розвиток командної роботи. Спільне вирішення конфліктів зміцнює почуття єдності в колективі. Взаємна підтримка та пошук компромісів сприяють формуванню ефективної команди, здатної вирішувати складні педагогічні завдання;

- збагачення професійного досвіду. Аналіз та вирішення конфліктних ситуацій дають педагогам новий досвід, який вони можуть використовувати для вдосконалення професійної діяльності. Зокрема, це допомагає вчителям адаптувати свої підходи до роботи в умовах складних міжособистісних взаємодій;

- зміцнення довіри між учасниками освітнього процесу. Ефективне врегулювання конфліктів сприяє зміцненню довіри та відкритості в педагогічному середовищі. Це створює передумови для позитивного психологічного клімату та зниження рівня конфліктності.

**4. Комплекс заходів для вдосконалення управління конфліктами в педагогічному колективі.**

Запровадження системних заходів управління конфліктами є необхідною умовою для формування гармонійного психологічного клімату, підвищення рівня згуртованості колективу та створення сприятливого середовища для педагогічної діяльності.

Один із пріоритетних напрямів полягає у проведенні регулярних тренінгів з управління конфліктами. Ці заходи спрямовані на розвиток навичок емпатії, ефективного спілкування та саморегуляції педагогів. Застосування інтерактивних методик, таких як кейс-методи чи моделювання ситуацій, дозволить учасникам опанувати практичні підходи до вирішення конфліктів і покращити якість комунікацій у колективі.

Щоб забезпечити максимальну ефективність тренінгів, необхідно враховувати специфіку педагогічного колективу та адаптувати зміст занять до реальних потреб учасників. Зокрема, під час тренінгів варто розглядати типові конфліктні ситуації, які виникають у педагогічній діяльності, аналізувати їх причини та шукати оптимальні шляхи вирішення. Практичні вправи, такі як рольові ігри та групові обговорення, сприятимуть кращому розумінню механізмів конфліктів і допоможуть педагогам опанувати навички ефективного реагування.

Крім того, важливо доповнити тренінги теоретичною частиною, що охоплює сучасні підходи до управління конфліктами, принципи медіації та стратегії налагодження комунікацій. Це дозволить учасникам не лише вирішувати конфліктні ситуації, але й запобігати їх виникненню в майбутньому, формуючи сприятливий психологічний клімат у колективі.

Для закріплення отриманих знань і навичок рекомендовано створити посібники або інформаційні матеріали, які міститимуть алгоритми дій у конфліктних ситуаціях, поради щодо розвитку комунікативної культури та приклади успішного вирішення суперечок. Це дозволить педагогам мати доступ до необхідних ресурсів і застосовувати набуті знання в повсякденній роботі.

У складних випадках пропонується залучення медіаторів. Це можуть бути як внутрішні працівники, які пройшли відповідну підготовку, так і зовнішні спеціалісти. Їхня нейтральна позиція забезпечує об'єктивний підхід до врегулювання конфліктів, дозволяючи сторонам дійти згоди та уникнути ескалації.

Важливим аспектом є підтримка відкритого діалогу в колективі, коли кожен педагог має можливість висловити свою думку та внести пропозиції. Регулярні зустрічі, присвячені обговоренню актуальних питань, сприятимуть зниженню напруги й підвищенню довіри між працівниками.

Оцінка особистісних потреб працівників через анкетування чи інтерв'ю допомагає краще розуміти індивідуальні особливості педагогів. Це дозволяє враховувати їхні інтереси та мотиви під час планування спільної роботи.

Комплексні підходи до профілактики конфліктів включають інтеграцію сучасних інструментів моніторингу, таких як онлайн-платформи для збору зворотного зв'язку. Це допоможе адміністрації гімназії виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах і вчасно їх вирішувати.

Важливим напрямом є проведення науково-практичних семінарів та конференцій, де педагоги можуть ділитися досвідом і знайомитися з новими підходами у сфері управління конфліктами. Використання мультимедійних презентацій і онлайн-форматів дозволяє охопити широку аудиторію учасників.

Для збереження позитивного психологічного клімату рекомендується розробка індивідуальних планів розвитку педагогів. Коучинговий підхід, орієнтований на розкриття сильних сторін кожного працівника, сприяє підвищенню мотивації та формуванню стійких командних зв'язків.

Упровадження цього комплексу заходів забезпечує мінімізацію конфліктних ситуацій, сприяє створенню комфортного середовища для педагогічної діяльності та покращує якість взаємодії в колективі.

## Список використаних джерел

1. Ющишина Л.О. *Конфлікт-менеджмент : курс лекцій (електронне видання)*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с.
2. Krisberg L. *Sociology of Social Conflict* / L. Krisberg. New Jersey: Prentice-Hall. 2011. XIV. P. 17.
3. Нагайцев В.В. *Конфлікт-менеджмент в організації*. Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи. 2016. №1. С. 423-425.
4. Назаров Н.К. *Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи*. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54)
5. Пейчева Л.В. *Поведінка керівника в процесі управління конфліктами*. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. № 6-5 (26). С. 22-27
6. Новікова Н. *Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики*. Галицький економічний вісник. 2013. №2. С. 79-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14)
7. *Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів*: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/Психологія%20конфлікту%20Курс%20лекцій.pdf>
8. *Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів*: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/inshe/peregovori-yakmetod-virishennya-konfliktu>
9. Саадулаєв К.А. *Конфлікт: види, структура і стадії протікання*. Соціум і життєвий простір особистості (міждисциплінарні аспекти). 2016. № 1. С. 100-103.
10. *Способи розв'язання конфліктів* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.br.com.ua/referats/Managment/29621.htm>.
11. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е. *Основи менеджменту*. Львів: Світ, 1995. 296 с.

12. Беззубко Л. В., Лобас В. М., Чернобай А. В. *Вопросы трудовых отношений в условиях рынка: Учеб. пособие.* Маеевка: ДонГАСА, 2010. 206 с.
13. Бекешкіна І. Е. *Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні.* К.: Абрис, 2014. 48 с.
14. Біловодська О.А. Кириченко Т.В. *Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств.* Економіка та суспільство. Випуск №10. 2017, С.177-182. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf).
15. Глазкова І. *Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процесу.* ВНЗ Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля.
16. Голобородько Г.П. *Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
17. Зінчина, О.Б. *Конфліктологія: навч. посібник* [Текст]. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
18. Корецький А. *Як виміряти клімат в розподіленій команді.* Управління персоналом. 2014. №7. С. 30-33.
19. Коузера Л. *Основи конфліктології.* Полтава: Світлячок, 2011. 163 с.
20. Краснова Н.П. *Причини конфліктів у діловому спілкуванні.* Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2013. № 1. С. 18-26.
21. Криворучко, О. *Аналіз конфлікту в колективі* [Текст]. Персонал. 2003. № 4-5. С. 101-103.
22. Криса О.Й. *Природа конфліктів в організації.* Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Матеріали V Міжнародної науковопрактичної конференції (Львів, 2004). Львів: 2004. 396 с.
23. Куковський А. Г., Познаховський В. А., Кизима В. П. *Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів.* Вісник Національного

університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2014. Вип. 1(65). С. 222-231. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf>.

24. Максимець Ю.В., Дадак В.М. *Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві*. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.10. С. 372-376. URL : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_10/372\\_Mak.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf).

25. Масликов В.А. *Класифікаційні ознаки і фактори сучасних трудових спорах*. Матеріали Іванівських читань. 2017. №1-2(11). С. 267-278.

26. Матвійчук Н.М. *Конфлікт-менеджмент: методичні вказівки до практичних занять (електронне видання)*. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 57 с.

27. Мескон, М.Х. *Основы менеджмента: пер. с англ.* [Текст]. М.: Вильямс, 2009. 692 с.

28. Мороз, О.О. *Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія* [Текст]. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с.

29. Мостенська Т.Л. *Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання*. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2010. № 21. С. 188-189. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21\\_25.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf).

30. Dahrendorf, R. (1958). *Toward a Theory of Social Conflict*. The Journal of Conflict Resolution, 2(2), 170–183. Retrieved from <https://www.untersozioologen.com/sociologists/working-until-the-2000s/ralf-dahrendorf/toward-a-theory-of-social-conflict>.

31. Коренева Ю.П. *Тривожність і фрустрованість як чинники невротизації вагітних жінок різного віку. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01*. Луцьк, 2019. 262 с.

32. Леонгард К. *Акцентуированные личности*. Пер. с нем. В.М. Лещинская. Киев: Вища школа, Головное изд-во, 1981. 392 с.

33. *Загальна конфліктологія*. Навч. посіб. / Заг. ред. І. В. Ващенко, С.П. Петренка. 2-ге вид. Х.: Оригінал, 2001. 384 с.

34. *Конфлікти у суспільній діяльності*/ Г. В. Ложкін, С. В. Сьомін, Т. В. Петровська, О. О. Кисельова. К.: Знання, 1997.
35. Джелалі В.О., Джелалі О.В. *Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник*. К.: Харків: Р.И.Ф., 2006. 318 с.
36. Гарькавець С.О. *Соціальні конфлікти — пропозиція нової класифікації*. Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім.В. Даля, 2018. № 2 (46). С. 87-98.
37. Гірник А.М. *Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* К.: Києво Могилян. Акад., 2010. 222 с.
38. Бандурка А. М., Друзь В. А. *Конфликтология: Учеб. пособие для вузов*. Харьков: Ун-т внутр. дел, 1997. 355 с.
39. Гарькавець С.О. *Соціально-нормативний конформізм особистості у психологічному вимірі. Монографія*. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2010. 343 с.
40. Берн Э. *Игры, в которые играют люди*. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1988. 400 с.
41. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. *Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія*. К.: Полтава, 2009. 268 с.
42. Горностай П.П. *Психологія ролівої самореалізації особистості: дис. ... докт. психол. наук: 19.00.05*. Київ, 2009. 429 с.
43. Карамушка Л.М. *Управлінські конфлікти: словник-довідник термінів з конфліктології*. Київ; Чернівці: ЧДУ, 1995.
44. Коваль Р. *Шкільна служба розв'язання конфліктів: досвід упровадження*. Посібник. К.: Видавець Захаренко В.О., 2009. 168 с.
45. *Застосування діагностичних мінімумів в діяльності працівників психологічної служби: [метод. рек.]* / авт.-упор.: В.М. Горленко, В.Д. Острова, Н.В. Сосновенко, І.І. Ткачук; за заг. ред. В. Г. Панка. Київ: УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2018. 106 с.

46. *Основи комунікативної культури педагога* [Електронний ресурс] // Професійний навчально-методичний комплекс. URL: <https://chcptucourse.pp.ua/page21.html> (дата звернення: 15.11.2024).
47. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin.
48. Folger, J. P., Scott, M. B., & Baruch, R. A. (2005). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
49. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
50. Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
51. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1994). *Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
52. Ury, W., Fisher, R., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
53. Susskind, L. (1999). *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: Free Press.
54. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

## ПОВЕДІНКА В КОНФЛІКТІ. РОЗШИРЕНИЙ ПІДХІД ІЗ ПРИКЛАДАМИ

Здатність зберігати спокій та впевненість у конфліктній ситуації є важливою навичкою для кожного учасника педагогічного процесу. Така поведінка допомагає не лише уникнути ескалації конфлікту, а й створює основу для конструктивного діалогу. Наведені нижче техніки, представлені разом із прикладами їх успішного застосування, можуть бути використані для ефективного врегулювання конфліктних ситуацій.

### **1. Погодьтеся і спростуйте**

Ця техніка передбачає часткове погодження з висловлюванням співрозмовника, водночас пропонуючи альтернативний погляд.

#### **Приклад:**

Педагог зауважує: «Нова система оцінювання тільки ускладнює роботу!»

#### **Відповідь керівника:**

«Ви абсолютно праві, що зміни завжди викликають певні труднощі на початковому етапі. Однак, можливо, ми можемо разом знайти шляхи, як спростити цей перехід і зробити систему зручнішою для всіх?».

### **2. Попросіть поради**

Звернення за порадою демонструє вашу повагу до думки опонента та сприяє створенню атмосфери співпраці.

#### **Приклад:**

Працівник висловлює невдоволення організацією позакласних заходів: «Чому завжди я відповідаю за підготовку таких заходів?»

#### **Відповідь керівника:**

«Розумію ваші переживання. Як ви вважаєте, чи можна оптимізувати процес, щоб залучити більше колег? Мені цікава ваша думка».

### **3. Перепитайте**

Уточнюючі запитання допомагають краще зрозуміти позицію співрозмовника та уникнути непорозумінь.

**Приклад:**

Колега говорить: «Ваша пропозиція недоцільна!»

**Відповідь:**

«Чи можу уточнити, які саме аспекти пропозиції викликають сумніви? Мені важливо зрозуміти вашу точку зору, щоб знайти відповідне рішення».

**4. Використовуйте відволікаючий маневр**

Ця техніка ефективна для зниження емоційної напруги в момент загострення ситуації.

**Приклад:**

На нараді під час обговорення педагог підвищує голос і стає занадто емоційним.

**Реакція керівника:**

«Дякую за вашу активність. Давайте зробимо невелику перерву, після якої повернемося до цього питання із більш спокійним підходом».

**5. Зробіть позитивний висновок**

Цей метод дає змогу знайти конструктивний контекст навіть у критиці.

**Приклад:**

Працівник говорить: «Ви ніколи не дослухаєтеся до моїх пропозицій!»

**Відповідь:**

«Дякую за ваше зауваження. Це важливо для мене. Чи могли б ви конкретизувати, які пропозиції вам хотілося б обговорити більш детально?».

**Невербальна поведінка: важливість спокійного тону**

Ваші жести, міміка та постава є невіддільною частиною комунікації. Спокійний тон голосу, прямий погляд і впевнена постава створюють атмосферу довіри.

**Приклад:**

На зборах учитель висловлює критику різким тоном. Керівник реагує спокійно, зберігаючи рівновагу: «Я ціную вашу точку зору. Пропоную розглянути всі аргументи більш детально».

### **Практичні результати застосування технік**

Використання цих технік дозволяє:

- знизити рівень емоційної напруги;
- уникнути ескалації конфлікту;
- знайти спільне рішення в непростих ситуаціях;
- зміцнити довіру між учасниками освітнього процесу.

Запропоновані підходи допомагають не тільки вирішувати конфлікти, але й формувати позитивну атмосферу взаєморозуміння та підтримки в педагогічному колективі.

## Додаток Б

### Як впоратися з ескалованими конфліктами: практичні стратегії

Коли конфлікти ескалюють, вони стають більш емоційно напруженими та важкими для вирішення. Ефективне управління такими ситуаціями потребує спокійного та структурованого підходу. Нами розроблено стратегії, які допоможуть конструктивно врегулювати ескаловані конфлікти:

#### 1. Зберігайте спокій та контролюйте емоції

– чому це важливо. Ваша поведінка задає тон для взаємодії. Збереження спокою може допомогти знизити емоційний рівень у інших;

– як це зробити. Глибоко дихайте, підтримуйте стабільний зоровий контакт, використовуйте спокійний і впевнений тон голосу. Уникайте звинувачень;

– приклад. Якщо хтось підвищує голос, відповідайте спокійно: «Я розумію, що це викликає у вас розчарування. Давайте разом обговоримо це питання, щоб знайти рішення».

#### 2. Активно слухайте

– чому це важливо. Слухання показує співрозмовнику, що його думка важлива, і зменшує його роздратування;

– як це зробити. Використовуйте рефлексивні фрази, такі як: «Я правильно вас розумію, що...?» або «Чи можете ви уточнити?». Уникайте перебивання;

– приклад. Якщо вчитель висловлює незадоволення перевантаженням, повторіть його ключові тези: «Ви відчуваєте, що розподіл завдань несправедливий. Я вас правильно зрозумів?»

#### 3. Визнайте емоції без осуду

– чому це важливо. Визнання емоцій демонструє емпатію та допомагає знизити напругу;

– як це зробити. Використовуйте фрази на кшталт: «Я бачу, що ця ситуація для вас дуже складна» або «Ваші емоції цілком зрозумілі в цьому контексті»;

- приклад. Якщо співробітник роздратований, скажіть: «Я бачу, що вас це турбує. Давайте разом знайдемо рішення».

#### **4. Зосередьтеся на проблемі, а не на особистості**

- чому це важливо. Особисті нападки або звинувачення тільки підсилюють конфлікт. Конструктивний підхід зосереджується на вирішенні проблеми;

- як це зробити. Формулюйте думки у вигляді «Я»-висловлювань, а не «ти»-звинувачень. Наприклад, кажіть: «Я думаю, що потрібно переглянути цей підхід», замість: «Ти завжди робиш це неправильно»;

- приклад. «Непорозуміння у графіку викликало плутанину. Давайте подумаємо, як уникнути цього в майбутньому».

#### **5. Зробіть паузу, якщо необхідно**

- чому це важливо. Невелика перерва дозволяє знизити напругу та дати час для обмірковування;

- як це зробити. Ввічливо запропонуйте паузу: «Це важливе питання, і я хочу приділити йому належну увагу. Давайте повернемося до нього через 10 хвилин»;

- приклад. На емоційно напруженій нараді запропонуйте перерву: «Давайте зробимо короткий перепочинок, щоб зібратися з думками».

#### **6. Використовуйте медіацію**

- чому це важливо. Нейтральна третя сторона допомагає об'єктивно розглянути ситуацію та сприяє пошуку рішення;

- як це зробити. Запросіть тренованого медіатора або нейтрального колегу, який допоможе спрямувати розмову у конструктивне русло.

- Приклад. У шкільному середовищі роль медіатора може виконати психолог або заступник директора.

#### **7. Визначте спільну мету**

- чому це важливо. Знаходження точок дотику допомагає відновити довіру та співпрацю;

- як це зробити. Зосередьтеся на спільних цінностях або цілях, які об'єднують сторони конфлікту;

- приклад. «Ми всі хочемо, щоб цей проект був успішним, тому давайте обговоримо, як краще організувати роботу».

### **8. Розробіть план вирішення**

- чому це важливо. Конкретні кроки забезпечують ефективність вирішення та запобігають повторенню конфліктів;

- як це зробити. Спільно визначте дії, відповідальних осіб і терміни виконання;

- приклад. «Для вирішення питання щодо розподілу завдань давайте перерахуємо пріоритети. Переглянемо це за два тижні».

### **9. Проведіть подальший моніторинг**

- чому це важливо. Перевірка ефективності вирішення забезпечує довготривалий результат;

- як це зробити. Заплануйте зустріч для обговорення прогресу або організуйте неформальну бесіду;

- приклад. «На наступній нараді ми обговоримо, чи спрацювали внесені зміни».

### **10. Вчіться на конфліктах**

- чому це важливо. Конфлікти часто виявляють системні або комунікаційні проблеми, які потребують уваги;

- як це зробити. Аналізуйте причини конфлікту та вживайте заходів для їх усунення;

- приклад. «Ця ситуація показала необхідність чіткішої комунікації щодо очікувань. Ми розробимо відповідний регламент».

Ескаловані конфлікти вимагають терпіння, емпатії та проактивного підходу. Зберігаючи спокій і спрямовуючи зусилля на вирішення проблеми, можна перетворити конфлікти на можливості для зростання, покращення комунікації та зміцнення відносин.

## Рекомендації для керівників гімназій щодо покращення управління конфліктами

### 1. Розробка чіткої системи комунікації

✓ Створіть прозорі канали для обміну інформацією між керівництвом і педагогічним колективом.

✓ Проводьте регулярні зустрічі або збори для обговорення актуальних питань, уникаючи накопичення непорозумінь.

✓ Використовуйте сучасні цифрові інструменти (наприклад, корпоративні чати або платформи для управління проєктами) для координації роботи.

### 2. Підвищення кваліфікації педагогів у сфері управління конфліктами

✓ Організуйте тренінги з розвитку навичок ефективного спілкування, медіації та управління емоціями.

✓ Використовуйте інтерактивні методи навчання, зокрема кейс-методи, рольові ігри та симуляції, для аналізу реальних конфліктних ситуацій.

✓ Надайте педагогам доступ до методичних матеріалів з конфліктології.

### 3. Запровадження інституту внутрішньої медіації

✓ Оберіть з числа педагогів групу медіаторів, які пройдуть спеціалізоване навчання та будуть допомагати у врегулюванні конфліктів.

✓ Забезпечте конфіденційність і нейтральність медіаторів, щоб уникнути упередженості.

### 4. Формування культури відкритого діалогу

✓ Заохочуйте педагогів висловлювати свої думки та пропозиції без страху бути засудженими.

✓ Створіть простір для дискусій, де кожен зможе поділитися своїм баченням вирішення проблем.

✓ Впровадьте практику регулярних анонімних опитувань для збору зворотного зв'язку про мікроклімат у колективі.

### 5. Врахування індивідуальних особливостей педагогів

- ✓ Проведіть анкетування або інтерв'ю для вивчення потреб, сильних і слабких сторін педагогів.

- ✓ Розробіть індивідуальні плани професійного розвитку з урахуванням особистісних та професійних інтересів.

#### 6. Застосування інноваційних методів профілактики конфліктів

- ✓ Організуйте командоутворювальні заходи (teambuilding), які допоможуть згуртувати колектив.

- ✓ Залучайте зовнішніх експертів для проведення науково-практичних семінарів із сучасних підходів до управління конфліктами.

#### 7. Оцінка ефективності управління конфліктами

- ✓ Розробіть систему показників для оцінки стану комунікацій і рівня конфліктності в колективі.

- ✓ Проводьте регулярний моніторинг змін у психологічному кліматі колективу після впровадження нових методів управління.

#### 8. Інтеграція положень про управління конфліктами у внутрішню документацію

- ✓ Розробіть і впровадьте інструкції та алгоритми дій для різних типів конфліктних ситуацій.

- ✓ Визначте відповідальних осіб за дотримання цих положень та забезпечте їх практичну реалізацію.

#### 9. Підтримка позитивного психологічного клімату

- ✓ Організуйте консультації з психологами для педагогів, спрямовані на зниження рівня стресу та покращення емоційної стійкості.

- ✓ Заохочуйте педагогів до участі у неформальних заходах, які сприяють створенню доброзичливої атмосфери в колективі.

#### 10. Популяризація успішного досвіду

- ✓ Публікуйте результати впровадження нових підходів до управління конфліктами на професійних форумах, конференціях і у спеціалізованих виданнях.

✓ Діліться прикладами успішного вирішення конфліктів для створення позитивного іміджу колективу.

Очікувані результати впровадження рекомендацій. Дотримання цих рекомендацій сприятиме зниженню рівня конфліктності, покращенню комунікацій у педагогічному колективі, зміцненню довіри та згуртованості серед працівників, а також підвищенню загальної ефективності роботи гімназії.