

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

УДК 159.923.200

### Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у освітньому середовищі

#### CONFLICT PREVENTION AND SETTLEMENT INTERESTS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

**ЛІСНЄВСЬКА Юлія** – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

**LISNIEVSKA Yuliia** – Ph.D. in Political Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 49006, 70 Volodymyra Antonovycha Street, Dnipro, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3068-0791>

**Анотація.** Школа є простором взаємовідносин і взаємодії, тут виникає особливий ризик конфліктів і суперечок. Їх причиною є непорозуміння і суперечки учнів, відсутність у них умінь спілкуватися та суб'єктивне ставлення один до одного, непорозуміння між вчителями та адміністрацією, конфлікти вчителів між собою тощо. Суперечки самі по собі не завжди є негативними. Але, якщо конфлікт поглиблюється, не закінчується заспокоєнням обох сторін, він може негативно вплинути на роботу школи. У статті розглядається проблема конфліктів у сучасній школі та способи їх вирішення, зорієнтовані насамперед на детермінанти міжособистісних контактів. Розглянуто причини виникнення конфлікту інтересів між суб'єктами у освітньому просторі. Основна увага зосереджена на виявленні сутності конфлікту, визначенні основних джерел суперечок у школі, а також фаз, через які проходить конфлікт. Конкретизовані типи конфліктів з урахуванням різних критеріїв поділу. Представлені наслідки конфліктних ситуацій, при цьому зазначається, що конфліктна ситуація не обов'язково призводить до виникнення дисфункціонального конфлікту. Виявлено умови, необхідні для того, щоб передконфліктна ситуація перейшла в стадію конфлікту, способи його вирішення та рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації. Також описана специфіка конфліктів у педагогічних колективах і наведена їх класифікація. Розглянуто найбільш поширені способи уникнення конфлікту у педагогічному колективі – як традиційні, так і сучасні, та дієві комунікаційні техніки послаблення конфліктної напруги. Показані негативні наслідки конфліктів для кожної групи суб'єктів освітнього середовища. У статті привертається увага до важливої ролі вчителів у вирішенні учнівських суперечок з використанням безпечних та ефективних способів злагодження, а не ескалації конфліктів. Підкреслюється необхідність розвитку конфліктологічної компетентності вчителів і адміністрації як умови профілактики конфліктів у педагогічному колективі навчального закладу.

**Ключові слова:** заклад освіти, освітнє середовище, конфліктна ситуація, конфліктологічна компетентність, управління конфліктним процесом.

**Summary.** School is a space of mutual relations and interaction, there is a special risk of conflicts and disputes. Their cause is misunderstandings and disputes among students, their lack of communication skills and subjective attitudes towards each other; misunderstandings between teachers and the administration, conflicts between teachers, etc. Conflicts in themselves are not always negative. But if the conflict deepens, does not end with the pacification of both parties, it can negatively affect the work of the school. The article examines the problem of conflicts in the modern school and ways of solving them, focused primarily on the determinants of interpersonal contacts. The causes of the conflict of interests between subjects in the educational space are considered. The main focus is on identifying the essence of the conflict, determining

*the main sources of disputes in the school, as well as the phases through which the conflict passes. Specified types of conflicts taking into account different separation criteria. The consequences of conflict situations are presented, while it is noted that a conflict situation does not necessarily lead to the emergence of a dysfunctional conflict. The conditions necessary for the pre-conflict situation to turn into the conflict stage, ways of solving it and recommendations for solving the conflict situation have been identified. The specifics of conflicts in teaching teams are also described and their classification is given. The most common ways of avoiding conflict in the teaching staff are considered - traditional and modern, as well as effective communication techniques for reducing conflict tension. The negative consequences of conflicts for each group of subjects of the educational environment are shown. The article draws attention to the important role of teachers in resolving student disputes using safe and effective ways of reconciliation, rather than escalating conflicts. The need to develop the conflict-related competence of teachers and administration as a condition for preventing conflicts in the teaching staff of an educational institution is emphasized.*

**Key words:** *educational institution, educational environment, conflict situation, conflict-related competence, management of the conflict process.*

**Вступ.** Сучасний світ характеризується надзвичайно інтенсивними і глибокими цивілізаційними змінами, прискореним розвитком техніки, технології виробництва та інформаційних технологій. Людина не встигає за знаннями, обсяг яких зростає приголомшливими темпами, несприятливими для психіки більшості людей. Крім того, політичні, економічні та соціальні зміни у нашій країні негативно впливають на почуття безпеки, стабільності та впевненості всього суспільства щодо майбутнього. Невизначеність, розчарування та стрес, спричинені повсякденними проблемами та боротьбою з ними, безсумнівно, впливають на поведінку і породжують більш конфліктні стосунки з оточенням. На жаль, освітнє середовище не захищене від цієї проблеми, тут спостерігаються різного типу напруження і конфлікти між учнями, вчителями та батьками.

У сучасних реаліях ми можемо знайти багато нових чинників конфлікту. Виникненню конфліктних ситуацій у школах сприяють повільні освітні реформи, традиційні цілі навчання та виховання, недосконалі методи і форми, умови праці та засоби навчання. Негативну роль відіграє також слабка мотивація педагогічного колективу, викликана зубожінням вчителів. Досить часто відносини у педагогічному колективі супроводжується появою гострих конфліктів внаслідок зіткнення інтересів різних сторін. Звичайно, безконфліктне функціонування суспільної групи є неможливе. Проте в багатьох випадках запобігання конфліктам та урегулювання конфліктних ситуацій є ефективним засобом збереження сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному середовищі. Виявлення, вирішення та урегулювання конфліктів інтересів у освітньому просторі вимагає компетентного управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання змісту та особливостей конфлікту інтересів у освітніх закладах викликає зацікавленість багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Специфіка педагогічних конфліктів розглядається у працях Д. Аширова, Л. Березовської, Ф. Бородкіна, С. Гарькавця, С. Ємельянова, Дж. Ньюстрома, Н. Пов'якель, І. Сингаївської, Н. Тализіної, М. Цюрупи та ін.

Традиційне сприйняття конфлікту як шкідливого явища поступається сучасному підходу до конфлікту, як природного і неминучого фактора людських стосунків. Представники цієї точки зору вважали, що нерідко саме конфлікт сприяє вирішенню проблем, з якими стикається організація, започатковує позитивні зміни. Сьогодні в теорії конфлікту існує інтерактивний погляд, згідно з яким конфлікт не тільки може бути позитивною силою, але є важливим для безперервного функціонування організації. Якщо в даній організації немає конфліктів, то взагалі це не свідчить про стан досконалої гармонії та стабільного розвитку. Навпаки, ситуація апатії і стагнації може стати причиною зниження продуктивності праці. Однак, вивчення наслідків конфлікту інтересів у освітньому середовищі дає підстави

стверджувати, що педагогічний конфлікт має власний вимір. На думку дослідників (В. Байдик, Л. Волченко, С. Гарькавець, С. Демчук), конфлікти негативно впливають на почуття безпеки, стабільності та впевненості щодо майбутнього не тільки учнів, але всього суспільства. Утворення здорового психологічного клімату в шкільному колективі, уміння управляти конфліктами, запобігати виникненню конфронтації є запорукою успішності розвитку як конкретного освітнього закладу, так і кожного суб'єкта освітньої діяльності.

**Метою статті** є розкриття причин виникнення конфліктів інтересів в освітньому середовищі та характеристика способів управління педагогічними конфліктами у сучасній українській школі.

**Виклад основного матеріалу.** У теорії управління поняття конфлікт має багато визначень і тлумачень. У найбільш простому з них конфлікт розуміється як відсутність згоди між двома сторонами. У енциклопедичному словнику наводиться ширше визначення. Конфлікт – це суперечність, зіткнення супротивників, несумісних між собою тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда чи в стосунках індивідів, груп людей, пов'язане з гострими негативними переживаннями [15]. Переважно конфлікти виникають через суперечності, викликані різного типу непорозуміннями. В основі непорозумінь можуть бути незгоди у знаннях, уміннях; у функціях управління; в емоційних і психічних станах; цілях, засобах, поглядах, переконаннях, позиціях; оцінках і самооцінках [4, с.8]. Учасниками будь-якого конфлікту є, як мінімум, дві конфліктуючі сторони – як окремі індивіди, так і групи. Сторони конфлікту відіграють різні ролі: у суб'єкта конфлікту роль активна та пряма, тоді як роль другорядного учасника непряма, допоміжна.

Суб'єкт, як активна і самостійна сторона конфлікту, може створювати конфліктну ситуацію, надавати конфлікту потрібний зміст і гостроту, корегувати його перебіг. З огляду на роль суб'єкта, можна виділити кілька типів конфліктів. Насамперед, це міжособистісні конфлікти. Наприклад досить поширені суперечки між керівником і підлеглим через відмову підвищити платню, або суперечність між колегами по школі через різницю поглядів на виховання дітей і так далі. Нерідко виникають особистісно-групові конфлікти – між окремою особистістю та групою. Руйнівний характер має міжгруповий тип конфліктів, коли колізія виникає, наприклад, між керівництвом і співробітниками, або між прихильниками нових способів взаємодії з учнівським колективом і консерваторами тощо.

Другорядний учасник конфлікту – це пасивна сторона, яка надає суб'єкту конфлікту непряму допомогу. Виходячи з характеру дій, можна виділити кілька типів пасивних учасників конфлікту. Наприклад, організатор конфлікту планує конфлікт та керує його перебігом; підбурювач провокує конфлікт; медіатор спрямовує зусилля на припинення суперечки; союзник чи група підтримки – солідаризується з тією чи іншою стороною конфлікту (або обома одночасно).

Оскільки причиною будь-якого протистояння є необхідність задоволення певних потреб, то предметом конфлікту виступають надбання, здатні задовольнити ці потреби. Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурс), духовна (ідея, норма, принцип) або соціальна (влада) цінність, володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. Отже об'єкт та предмет конфлікту детермінують його змістовну сутність.

Функція конфлікту – це роль, яку він відіграє по відношенню до суспільства та його утворень: індивідів, соціальних груп, організацій тощо [8, с.37]. Загальні функції конфлікту проявляються на різних рівнях соціальної системи, тоді як особистісні – лише на рівні індивіда, конкретної особистості. Функції конфлікту можуть мати позитивний і негативний характер. До загальних позитивних функцій конфлікту можна віднести усунення протиріч у колективі, а також встановлення соціального контролю за дотриманням декларованих

правил та зняття синдрому покірності у підлеглих. На особистісному рівні позитивні функції конфлікту дозволяють пізнавати людські якості його учасників; сприяють розвитку особистості та ослабленню психічної напруженості, допомагають у вирішенні деяких проблем. Проте не варто недооцінювати і загальні негативні функції конфлікту, який може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації загалом. Конфлікт може спричинити значне погіршення емоціонального стану учасників та їх здоров'я, зруйнувати систему взаємовідносин, знизити ефективність організації. Негативні функції на особистісному рівні проявляються у погіршенні якості індивідуальної діяльності, зневірі у своїх здібностях та втраті мотивації тощо. Таким чином, якщо функція конфлікту виконує позитивну роль відносно його учасників, то конфлікт має функціональний характер. У випадку негативних результатів конфлікт є дисфункціональним.

Слід зазначити, що конфлікт – це процес, що протікає в часі, і має відповідні фази, упродовж яких він виникає, розвивається та завершується. У початковій фазі (конфронтаційній) сторони намагаються реалізувати власний інтерес шляхом безповоротної ліквідації чужого інтересу. У наступній (компромісній) фазі сторони конфлікту прагнуть забезпечити свій інтерес за допомогою переговорів. Під час переговорів, полеміки відбувається поступова трансформація власних інтересів кожної із сторін у взаємний, узгоджений інтерес. Кінцева (комунікативна або управлінська) фаза конфлікту спрямована на розробку лінії спілкування сторін і прийняття угоди, яка ґрунтується на суверенності їхніх інтересів.

Конфлікт інтересів, форми і методи його врегулювання та запобігання є невід'ємним елементом організації співпраці колективу. Під інтересами розуміються бажання та потреби залучених у конфлікт сторін. Можна розділити інтереси на три категорії: матеріальні, процедурні та психологічні. Матеріальним інтересом конфлікуючих сторін, зазвичай, є гроші. Одна сторона (наприклад, підлеглі) хоче отримати більше, а інша (керівництво) прагне менше заплатити. Процедурні інтереси пов'язані з пошуком способів вирішення конфлікту. Найчастіше це спільний процедурний інтерес щодо якнайшвидшого і найменш нищівного вирішення конфлікту. Психологічні інтереси пов'язані з потребою людей у повазі та шануванні їх почуття власної гідності. Оскільки людині важко визнати свою неправоту, вони зацікавлені у вирішенні конфлікту без втрати свого престижу. Таким чином, та чи інша область є лише тоді причиною конфлікту, коли вона виступає для його суб'єктів як потреба.

Педагогічний конфлікт – це об'єктивне та суб'єктивне протиріччя, що має власний вимір. Головною особливістю педагогічних конфліктів є підвищена емоційна напруженість учасників зіткнення та ускладнення їх взаємодії після конфлікту. Педагогічний конфлікт — це надзвичайно динамічний процес, який може розвиватися всупереч логіці. Дуже часто у педагогічному конфлікті саме прояви сильних емоцій визначають поведінку сторін. Учасники педагогічних конфліктів бувають надмірно наполегливі у відстоюванні власних позицій, відмовляються від будь-яких компромісів, прагнуть примусити опонента публічно визнати свою неправоту або поразку [7, с.19].

Педагогічні конфлікти виникають на рівні міжособистісних і міжгрупових відносин у освітньому просторі.

Перший вид такого конфлікту – це конфлікти між учителем та учнем. Це найбільш поширений тип міжособистісного конфлікту, який переважно відбувається у відкритій формі. Виникає конфлікт здебільшого на ґрунті особистих антипатій, проте емоційні стосунки тісно переплетені з іншими інтересами. Основною причиною таких конфліктів, на думку дослідників і фахівців, є недостатня компетентність вчителя. В. О. Сухомлинський писав: «Конфлікт між педагогом та дитиною, між учителем та батьками, педагогом та колективом – велика біда... Вміння уникнути конфлікту – одна із складових частин педагогічної

мудрості вчителя. Попереджаючи конфлікт, педагог не тільки охороняє, а й створює виховну силу колективу» [14, с.408]. Невміння вчителя стимулювати пізнавальну активність учнів, слабкі організаторські здібності, негативна комунікація з учнями, суб'єктивізм у їх оцінюванні призводять до протистояння. На гостроту конфлікту впливають і особистісні негативні якості вчителя, його нетактовність, дратівливість, грубість, мстивість, самовдоволення, безпорадність тощо.

Другий вид педагогічного конфлікту між учителем та учнівським класом, проявляється як суперечність між очікуваннями або вимогами окремої особистості та сформованими засадами у певній групі. Учитель не може знайти спільної мови з учнями, оскільки наполягає тільки на своєму, формулює власні вимоги й не шукає порозуміння з учнями. Водночас учні утворюють стійку групу, яка дотримується власних норм поведінки. Вчитель-ініціатор такого конфлікту завжди програє, тому досвідчений педагог ніколи не буде себе відкрито протиставляти всьому класу.

Третій вид конфлікту – протистояння між учнями. У навчальному процесі він виникає як між однолітками, так і учнями різних вікових груп, може бути як міжособистісним, так і міжгруповим. Це достатньо специфічний вид конфлікту, у якому слід звернути увагу на особистісні, соціальні, демографічні, економічні та культурні чинники. Причинами таких конфліктів можуть виступати особистісна неприязнь у відносинах неповнолітніх; боротьба за високий статус та лідерство; несумісність уявлень щодо навчання та дисципліни; боротьба за привертання уваги представників іншої статі; псування або втрата майна тощо [4, с.39]. Прикорм наслідком конфліктів між учнями може бути шкільний булінг. Засоби боротьби з булінгом одночасно є й засобами попередження та подолання конфліктів серед школярів. Насамперед це утворення здорового психологічного клімату в шкільному колективі; розвиток комунікативних навичок учнів; розвиток у школярів критичного погляду на власні вчинки; постійний зв'язок адміністрації школи з батьками та моніторинг життя дитини поза школою, у колі сім'ї та знайомих.

Четвертий вид конфлікту – це колізія між учителями та батьками учнів. Звісно, що такий конфлікт інтересів між дорослими викликаний різними причинами. Але передусім джерелом непорозуміння є різний рівень загальної та психолого-педагогічної культури вчителя та батьків. Унаслідок цього виникає нерозуміння батьками залежності освітнього процесу від багатьох позашкільних чинників; негативне, зарозуміле ставлення батьків до вчителів і школи. Проте інколи причина конфлікту криється у професійній некомпетентності вчителя, небажанні зрозуміти психологію батьків.

П'ятий вид конфлікту – конфронтації між учителями. Причиною їх виникнення можуть бути, наприклад, вікові конфлікти між молодим учителем і досвідченим педагогом; статусні конфлікти між учителями; непорозуміння між учителями, які викладають однакові предмети або між учителями, які викладають різні предмети; суперечки між учителями за розподіл ресурсів (обладнання кабінетів, технічне оснащення освітнього процесу) тощо [4, с.43].

Шостий вид конфлікту – непорозуміння між учителем та адміністрацією закладу освіти. Основними причинами таких конфліктів виступають: нечіткий розподіл прав та обов'язків між адміністрацією школи й учителями; надмірно жорстка регламентація шкільного життя, імперативний характер вимог; незаплановані форми контролю за діяльністю вчителя; недооцінка адміністрацією професійних домагань учителя; необ'єктивне моральне і матеріальне стимулювання праці педагога з боку адміністрації; нерівномірне завантаження вчителів громадськими дорученнями.

Конфліктна взаємодія у повсякденному спілкуванні спричиняє так зване «вигорання персоналу», викликає стрес, неадекватну поведінку, підвищену нервозність, різкість у публічних та міжособистісних контактах. Вибір шляхів запобігання та врегулювання педагогічних

конфліктів зумовлений багатьма чинниками, які детермінують їх перебіг. Перш за все, необхідне усвідомлення конфлікту або соціальної ситуації як конфліктної її учасниками. Суб'єкти конфліктної взаємодії розуміють, що вони перебувають у конфлікті, і вважають, що протилежна сторона заслуговує на антипатію. Важливе значення має визначення соціально-психологічних факторів, сукупності реальних інтересів, які схиляють окремих опонентів або групу осіб брати участь у розв'язанні суперечностей.

Наступним кроком є з'ясування причин формування конфліктної ситуації. Процес врегулювання педагогічних конфліктів вимагає також виявлення здатності учасників конфлікту до самостійного прийняття рішень, свідомого контролю, регулювання емоційних станів, стійкості до стресів. Не можна недооцінювати і конфліктологічну компетентність сторін конфлікту [2, с.69]. Під конфліктологічною компетентністю розуміють здатність індивіда конструктивно сприймати основні цінності, що взаємодіють у конфлікті, знати умови й закономірності розвитку конфліктної ситуації та прогнозувати її, змінювати і користуватись конфліктом для досягнення своєї мети з урахуванням як власних інтересів, так і інтересів іншої сторони [2, с.71]. Отже, для забезпечення конструктивного спілкування у конфлікті необхідно створити атмосферу взаємної довіри між учасниками процесу, сформувати цільову установку на співпрацю. Водночас важливо пам'ятати психологічний закон спілкування, згідно якого кооперація викликає кооперацію, а конкуренція породжує конкуренцію.

Сьогодні українськими дослідниками розроблено кілька підходів до вирішення конфліктів у закладах освіти.

1. Формування у колективі відповідної суспільної думки про суб'єктів конфліктної взаємодії. Багато індивідів дуже сильно залежать від ставлення до них оточення, а тому постійно потребують акцептації, схвалення, підтримки, подяки. Опоненти можуть потрапити в ізоляцію, яку сприйматимуть настільки болісно, що будуть готові навіть перервати конфронтацію та йти на примирення.

2. Звернення до «третього судді». Це досить ефективний метод за умови, що опоненти домовляться повністю підкоритись рішенням «судді». На цю роль доцільно обирати людину, найбільш авторитетну в закладі освіти. Таким суддею може бути директор або інший представник адміністрації освітнього закладу.

3. Організація співробітництва. Спрямування зусиль усіх суб'єктів конфліктної взаємодії на досягнення загальних соціально бажаних цілей. Сторонам конфлікту доручається одна загальна справа, у виконанні якої вони зацікавлені, але поодиноці виконати її не в змозі.

4. Звернення до медіатора, який здійснює посередницьку діяльність у вирішенні конфлікту. Однаково підтримуючи обидві сторони, він допомагає їм знайти взаємоприйнятне рішення.

5. Роз'яснення вимог, що ставляться до роботи. Кожен працівник повинен знати, який результат очікується, хто надає й отримує інформацію, якою є система повноважень, ступінь відповідальності тощо.

6. Координація та інтеграція діяльності. Метод базується на ієрархії повноважень. Як зазначав Макс Вебер, ієрархія повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Керівник може ухвалити рішення з якого-небудь питання, що викликало суперечність, і тим самим попередити виникнення конфлікту, а конфлікт між двома підрозділами можна розв'язати, створивши проміжну службу, що координує роботу обох підрозділів.

7. Створення дієвої системи винагород, які можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією та впливу на поведінку співробітників.

8. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Ефективним вважається тоді, коли інші методи не дали позитивних результатів. Серед адміністративних методів

впливу застосовуються такі: структурні зміни в організації; усунення з організації суб'єктів конфліктної взаємодії, якщо їх діяльність стала заподіювати шкоду всьому колективу; зміна статусу опонентів або їх «включення» в іншу систему, яка не пересікається з іншими суб'єктами конфліктної взаємодії.

Також існує кілька способів вирішення міжособистісних конфліктів. Наприклад, перебудова об'єктивно існуючої конфліктної ситуації або трансформація образів ситуації, що виникають у конфліктуючих сторін. При цьому відбувається часткове вирішення конфлікту і усувається конфліктна активність. Але конфлікт повністю не усувається, оскільки зберігається внутрішня напруга, яка спонукає опонентів до конфлікту.

Заслужують на увагу дієві комунікаційні техніки послаблення конфліктної напруги в міжособистісних відносинах. Насамперед це уважне вислуховування опонентів, прагнення встановити та підтримувати контакт. Це дає змогу заспокоїтись, налаштуватись на одну хвилину. Позитивну атмосферу створюють поважне ставлення, доброзичливість, толерантність, самоконтроль учасників конфлікту, звернення за порадою або пропозиція допомоги. Усе це свідчить про готовність сторін до конструктивної взаємодії. Відкритість сторін можна підкреслити за допомогою зменшення соціальної та фізичної дистанції. Такий крок артикулює рівність сторін. Водночас у випадку підвищення емоційності опонентів допомагає відволікання або переключення уваги. Така техніка призводить до зниження загального напруження. В процесі переговорів рекомендується звернення до фактів, перевірка реальності. Унаслідок цього формується переконаність у тому, що домовленості виконуватимуться. Однією з важливих складових професійної кваліфікації сучасного вчителя є конфліктологічна компетентність – уміння та навички передбачати конфлікт, застерігати від нього, зменшувати його негативні наслідки [7, с. 47]. Варто наголосити на тому, що застосування того чи іншого методу або способу подолання конфлікту обов'язково потребує врахування типу цього конфлікту. Конфлікт інтересів передбачає зосередження уваги на інтересах антагоністичних суб'єктів, а не на їхніх позиціях. Треба шукати об'єктивні критерії щодо розробки рішення, яке б відповідало потребам усіх учасників конфлікту. Водночас, необхідно мати в арсеналі велику кількість альтернативних рішень, що власне й засвідчує високий рівень конфліктологічної компетентності керівника.

Значною мірою ефективне вирішення педагогічних конфліктів залежить від керівників закладів освіти, їхньої конфліктологічної компетентності [12, с. 239]. Зазвичай у врегулюванні колізій компетентні керівники спираються на основні принципи управління конфліктами. Насамперед вирішення конфлікту вимагає з'ясувати дійсні, а не декларативні мотиви вступу людей у конфлікт і фактичні цілі суб'єктів конфлікту [9, с. 308]. Якщо керівник сам є представником однієї з конфліктуючих сторін, йому важко зберегти об'єктивність. Тому конфлікт набуває публічного характеру й виходить за межі організації. Розв'язання конфлікту неможливе без урахування емоційного стану його суб'єктів. Якщо конфлікт уже супроводжується сильними емоційними реакціями, то керівник може показати на конкретних прикладах, як висока напруженість негативно впливає на результати роботи, репутацію опонентів тощо. Щоб з'ясувати мотиви поведінки, вибрати правильний дискурс у спілкуванні з конфліктуючими сторонами, необхідно розібратись в особистості кожного з опонентів. Позитивні результати дає, наприклад, психологічне тестування під час прийому на роботу. Загалом, своєчасне вирішення конфлікту вимагає урахування його динаміки. Якщо на перших стадіях доцільні бесіди, переконання, то на етапі жорстких зіткнень необхідно вживати всіх заходів, аж до адміністративних. Слід зазначити, що управління конфліктом – це складний процес, що послідовно включає етапи прогнозування конфлікту, попередження та стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту і вирішення конфлікту. Постійним завданням керівників є проведення професійної діагностики та управління конфліктним

процесом з метою максимізації його позитивних ефектів та мінімізації негативних. Тобто не уникати конфліктів, а управляти ними.

**Висновки.** Педагогічний конфлікт є особливим видом взаємодії суб'єктів освітньої організації, суперництвом протилежних поглядів, позицій, оцінок та ситуацій. Причинами конфліктів інтересів у педагогічному середовищі виступають протиріччя, що склалися: реальні та вигадані, об'єктивні та суб'єктивні. Конфлікт не обов'язково повинен приводити до негативних наслідків, проте подекуди помітно погіршує атмосферу взаємної довіри між колегами, може бути причиною зниження продуктивності праці. Крім того, може викликати стреси, емоційні порушення та деструктивну поведінку педагога. Тому найбільш досконалим методом вирішення конфлікту є запобігання конфліктній ситуації. Компетентне управління та остаточне вирішення конфлікту передбачає виявлення та усунення основних причин, що породили конфліктну ситуацію. Головним координатором запобігання конфлікту повинно бути керівництво освітньої організації, від якого залежить зміна суттєвої цілі чи відношення учасників конфлікту до своєї діяльності. Таким чином від уміння управляти конфліктами, запобігати виникненню конфронтації педагогів багато в чому залежить успішність розвитку як конкретного освітнього закладу, так і кожного суб'єкта освітньої діяльності.

### Список використаних джерел

1. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія*. 2010. №15. С. 220-224.
2. Волченко Л. П. Особливості формування конфліктологічної компетентності особистості в умовах сучасної школи. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2017. №3. С. 65-74.
3. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти: Словник-довідник. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 120 с.
4. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 92 с.
5. Данілова Е.І. Дослідження корпоративних конфліктів в корпораціях авіаційної галузі України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. №33.
6. Джелалі В.О., Джелалі О.В. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Київ, Харків: Вид. Р.И.Ф., 2006. 318 с.
7. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посібник. Харків : ХНАИН, 2007. 164 с.
8. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посібн. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації. Монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 528 с.
10. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 282 с.
11. Сафронова О.М. Методи регулювання корпоративних відносин та особливості їх упровадження в Україні. *Фінанси України*. 2006. №6. С.11-14.
12. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236–242.
13. Соляник О. М., Кулинич І. А. Особливості виникнення корпоративних конфліктів та шляхи їх подолання. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: в 2 т. Суми : СумДУ, 2014. Т. 1. С. 277–278.*
14. Сухомлинський В. О. Методика виховання колективу. Т. 1. Київ : Радянська школа, 1976. С.637.
15. Універсальний словник-енциклопедія. 4-те видання. (гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович). Київ : Вид. Тека, 2006. 1432 с.
16. Байдик В., Волченко Л., Демчук С. та ін. Шкільна служба порозуміння: досвід упровадження медіації в Луганській області. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 104 с.



## References

1. Bodnar, V. (2010). Suchasni teorii konfliktu [Modern conflict theories]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Politolohiia, Sotsiolohiia, Filosofiia*, 15, 220-224. [in Ukrainian].
2. Volchenko, L. P. (2017). Osoblyvosti formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti osobystosti v umovakh suchasnoi shkoly [Peculiarities of the formation of conflict-related competence of the individual in the conditions of a modern school]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*. 3, 65-74. [in Ukrainian].
3. Harkavets, S. O. (2020). Sotsialni konflikty [Social conflicts]: Slovnyk-dovidnyk. Sievierodonetsk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian].
4. Harkavets, S.O. Volchenko, L.P. (2020). Konflikty v osvitnomu seredovyshchi [Conflicts in the educational environment]: diahnozyka ta praktyka vyrishennia: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kharkiv: «Drukarnia Madryd». [in Ukrainian].
5. Danilova, E. I. (2012). Doslidzhennia korporatyvnykh konfliktiv v korporatsiakh aviatsiinoi haluzi Ukrainy [Research of corporate conflicts in corporations of the aviation industry of Ukraine]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*. 33. [in Ukrainian].
6. Dzhelali, V.O. Dzhelali, O.V. (2006). Psykholohiia vyrishennia konfliktiv [Psychology of conflict resolution]: navchalnyi posibnyk. Kyiv, Kharkiv: Vyd. R.Y.F. [in Ukrainian].
7. Zinchyna, O. B. (2007). Konfliktolohiia [Conflictology]: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhNAYN. [in Ukrainian].
8. Lozhkin, H. V. Poviakel, N. I. (2006). Psykholohiia konfliktu [Psychology of conflict]: teoriia i suchasna praktyka: navchalnyi posibn. Kyiv: VD «Profesional». [in Ukrainian].
9. Orban-Lembryk, L. E. (2009). Psykholohiia profesiinoi komunikatsii [Psychology of professional communication]. *Monohrafiia*. Chernivtsi: Knyhy-XXI. [in Ukrainian].
10. Prymush, M. (2006). Konfliktolohiia [Conflictology]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Profesional. [in Ukrainian].
11. Safronova, O. M. (2006). Metody rehuliuвання korporatyvnykh vidnosyn ta osoblyvosti yikh uprovdzhennia v Ukraini [Methods of regulating corporate relations and features of their implementation in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. 6. 11-14. [in Ukrainian].
12. Serhiienko, T. I. (2012). Konflikty v kolektyvi i rol kerivnyka u yikh vyrishenni [Conflicts in the team and the role of the leader in their resolution]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*. 48, 236–242. [in Ukrainian].
13. Solianyk, O. M. Kulynych, I. A. (2014). Osoblyvosti vynyknennia korporatyvnykh konfliktiv ta shliakhy yikh podolannia [Peculiarities of the occurrence of corporate conflicts and ways to overcome them]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoї pamiaty prof. Balatskoho O. F., m. Sumy, 6-8 travnia 2014 r.* Sumy: SumDU, 1, 277–278. [in Ukrainian].
14. Sukhomlynskyi, V. O. (1976). Metodyka vykhovannia kolektyvu [Methodology of team education]. Kyiv: Radianska shkola. [in Ukrainian].
15. Universalnyi slovnyk-entsyklopediia [Universal dictionary-encyclopedia]. (2006). 4-te vydannia. Kyiv: Vyd. Teka. [in Ukrainian].
16. Baidyk, V. Volchenko, L. Demchuk, S. et al (2018). Shkilna sluzhba porozuminnia [School understanding service]: dosvid uprovdzhennia mediatsii v Luhanskii oblasti. Kharkiv: «Drukarnia Madryd». [in Ukrainian].