

УДК 378.1:159.964.21

DOI: 10.32342/2522-4115-2019-1-17-15

Н.П. ВОЛКОВА,

*доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри педагогіки та психології
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

КОНФЛІКТИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ

Статтю присвячено розкриттю сутності, аналізу причин виникнення конфліктів у педагогічному колективі закладу вищої освіти. Зазначено, що розбіжності й суперечності, що є причинами конфліктів, особливо загострюються під час упровадження нововведень, зокрема таких, які на сьогодні супроводжують систему вищої освіти.

Акцентовано увагу на необхідності організації життєдіяльності членів педагогічного колективу, що виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Це запобігання конфліктам, яке включає їх прогнозування (передбачає систематичне та безперервне дослідження освітніх процесів, морально-психологічного клімату підколективу з метою встановлення прогнозу (ймовірного судження) про їх виникнення, перспективи розвитку, майбутній стан) й профілактику (сукупність заходів запобігання, спрямованих на збереження та укріплення нормального стану педагогічних відносин).

Розкрито певні стратегії (превентивна стратегія поведінки Дж. Скотта), методи запобігання конфліктам (когнітивні, мотиваційні, діяльнісні, організаційні), різновиди типових конфліктогенів, доцільність усвідомлення власних дій викладачами, які вступають у професійну взаємодію.

Показано необхідність системного вивчення й аналізу факторів, які підвищують ймовірність виникнення конфліктів у педагогічному колективі, шляхом психологічної діагностики особистісних індивідуально-психологічних особливостей членів виробничого колективу; особливостей їх когнітивної сфери; мотивів, цілей, цінностей як окремих членів колективу, так і колективу в цілому; формальної і неформальної структури колективу; стилю лідерства; наявності мікрогруп і характеру відносин між ними та їх лідерами тощо. Акцентовано увагу на доцільності методики А. Лебедева, в якій глибина прогнозу визначається рядом індикаторів, кожен з яких виявляє певний аспект у прогнозуванні міжособистісного виробничого конфлікту.

Ключові слова: конфлікт, запобігання конфліктам, причини виникнення конфліктів у колективі, педагогічний колектив, стратегії, методи запобігання конфліктам.

Статья посвящена раскрытию сущности, анализу причин возникновения конфликтов в педагогическом коллективе высшего учебного заведения. Отмечено, что разногласия и противоречия, которые являются причинами конфликтов, особенно обостряются при внедрении нововведений, таких, которые сегодня сопровождают систему высшего образования. Акцентируется внимание на необходимости организации жизнедеятельности членов педагогического коллектива, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Такой организацией жизнедеятельности является предотвращение конфликтов, включающее их прогнозирование и профилактику. Раскрыты определенные стратегии, методы предотвращения конфликтов; показана необходимость системного изучения и анализа факторов, повышающих вероятность возникновения конфликтов в педагогическом коллективе.

Ключевые слова: *конфликт, предотвращения конфликтов, причины возникновения конфликтов в коллективе, педагогический коллектив, стратегии, методы предотвращения конфликтов.*

Постановка проблеми. Складні й суперечливі процеси, які відбуваються в Україні на початку третього тисячоліття, динамізм сучасного життя, його насиченість конфліктами, що супроводжуються крайніми проявами емоцій, переживань, що викликане хибним трактуванням конфлікту або дій його учасників, невмінням адекватно сприймати та інтерпретувати конфлікти, використанням неефективних форм запобігання конфліктам та їх розв'язання, породжує стрімке зростання загального рівня конфліктності сучасного суспільства, високий потенціал конфліктогенності особистості, середовища. Конфлікти негативно впливають на психічний стан, настрій конфліктуючих, загострюючи їх взаємини, викликаючи стрес, який може бути причиною десятків захворювань, психосоматичних станів, неврозів, сприяє формуванню неадекватних психологічних захистів і стереотипів поведінки. Усе це знижує працездатність і продуктивність професійної діяльності.

Сучасний заклад вищої освіти – особлива, складна відкрита соціальна система. Колектив викладачів ЗВО складається з людей, які відрізняються віком і досвідом, смаками й інтересами, манерами реагування на різні зовнішні події, рівнем компетентності та професіоналізму, фахом і педагогічними поглядами, моральним рівнем й інтелектом. Тут зустрічаються сімейні й одинокі, люди з різними типами нервової системи, біоритмами, характерами й темпераментами, емоційним настроєм, з різною системою моральних цінностей тощо. Тобто педагогічний колектив як живий організм має власну історію, філософію організації, особливості розвитку, відрізняється розмаїттям функціональних, рольових, міжособистісних, міжгрупових взаємозв'язків. Вони складні, неоднозначні, тісно переплетені, інколи заплутані через те, що охоплюють педагогічну, соціальну, психологічну, економічну, юридичну та інші сфери життєдіяльності. У зв'язку з цим існуюче розмаїття стосунків неминує призводити до зіткнення інтересів, настанов, позицій, потреб людей, а отже, конфліктів, які мають руйнівні (деструктивні) наслідки. За подібної ситуації актуальності набуває така організація взаємодії й існування людей, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними, а отже, запобігає конфліктам.

Аналіз останніх досліджень. Серед дослідників, які вивчали проблеми педагогічних конфліктів у закладах вищої освіти, варто відзначити роботи А. Анцупова, О. Белкіна, І. Глазкової, В. Добриніної, О. Іонової, Л. Качалова, Т. Кухтевіч, М. Рибакіної, Є. Тонкова та ін. Питання причинно-наслідкових зв'язків конфлікту та шляхів їх запобігання у педагогічних колективах відображені у наукових доробках А. Лукашенко, В. Жаворонкова, Л. Карпової та інших. Проблеми становлення відносин у педагогічному колективі, зокрема конфліктних, досліджували В. Єрошин, А. Капто, В. Лазарев, А. Лоренсов, М. Поташник, Н. Провоторова, О. Хомерікі та ін. Питання освітнього маркетингу в запобіганні соціальних конфліктів цікавили О. Даниленко. Наукові пошуки шляхом аналізу потенціалу якісних методів запобігання соціальним конфліктам здійснила Т. Денисенко. Значну увагу у психолого-педагогічній літературі приділено питанням наявності у педагогів сформованої конфліктологічної компетентності як необхідної складової (С. Баникіна, О. Єфимова, Ю. Костюшко, О. Лукашенко та ін.).

У той же час слід визнати, що проблема визначення причин, які породжують конфлікти у педагогічному колективі, з метою винайдення шляхів їх запобігання і на сьогодні залишається актуальною та потребує подальшого вивчення.

Формулювання мети. Мета статті – на підставі аналізу феномену конфлікту виокремити причини їх виникнення, розкрити засоби запобігання конфліктам у педагогічному колективі закладу вищої освіти та показати доцільність використання методик прогнозування конфліктів.

Виклад основного матеріалу. Перш за все, зупинимо увагу на понятті «конфлікт».

У загальноприйнятому розумінні «конфлікт» (від лат. «conflictus») – зіткнення думок, ідей, сил, сторін тощо. Науковці не мають єдиного погляду на сутність конфлікту,

презентуючи його як: «вияв неузгодженості спільної діяльності щодо реалізації інтересів; незгода між двома чи більше сторонами (персонами або групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб було прийнято саме її позицію чи цілі, і стати на заваді іншій стороні чинити те саме; хвороба спілкування (нечесна, несправедлива, незрозуміла гра)» [1, с. 155]; «реакцію людей на перешкоду до досягнення різного роду цілей спільної діяльності, на поведінку інших, а також як реакцію на ґрунті несумісності характерологічних шаблонів поведінки, відмінності культурних основ і потреб» [2, с. 33]; «зіткнення в процесі діяльності і спілкування мотивів, установок, відносин, дій і поведінки між індивідами і групами або між індивідом і групою людей» [3, с. 118]. Дослідники єдині в тому, що, будучи формою комунікації в різних системах: «людина – людина», «людина – група або її частина», «одна частина колективу – інша її частина», «колектив – колектив», він віддзеркалює прагнення людей до утверджених ідей, поглядів, принципів, цінностей. *Ми розглядаємо конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, ціннісних орієнтацій, інтересів у міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей.*

Попри презентовані у літературі позитивні функції конфліктів (інформаційно-об'єднуюча, стимулювання активності, об'єднання і структуризація, регулятивно-розвиваюча, стимулювання особистісного зростання, психотерапевтична, діагностична та ін.), він все ж таки є джерелом зниження привабливості праці і, як наслідок, її продуктивності; появи руйнуючих форм самореалізації особистості; погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних відносин; зниження ефективності співпраці; зростання конфронтації тощо.

Аналіз наукових праць конфліктологічної проблематики (В. Андрєєв, А. Анцупов, О. Громова, А. Дмитрієв, А. Здравомислов, О. Зінчина, Г. Ложкін, М. Пірен, А. Шипілова та ін.), показав, що провідна мета звернень до досліджень з проблем конфліктів має переважно прикладний характер – на підставі глибокого розуміння сутності конфліктів, причин їх виникнення навчитися *управляти конфліктами* (здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення [4, с. 75]), *оволодіти стратегіями й механізмами запобігання та врегулювання конфлікту.*

Зупинимо свій погляд на причинах виникнення конфліктів у виробничому колективі, зокрема педагогічному.

Так, зарубіжні та вітчизняні автори акцентують увагу на тому, що основною передумовою, що загострює передконфліктну ситуацію серед членів педагогічного колективу, є порушення рівності позицій сторін, що проявляється в таких поведінкових характеристиках, як закритість і оцінність позицій обох або одного з партнерів зі спілкування, що спричиняє приховування суб'єктом своїх мотивів, інтересів, почуттів, інформації щодо конфліктної ситуації. Приховані почуття, потреби, інтереси, наявність внутрішньоособистісних проблем породжують помилкову орієнтацію конфліктуючих сторін стосовно одна одної, неправильні припущення і, відповідно, неадекватну реальній ситуації поведінку.

Є. Дурманенко вбачає джерелом суперечностей у колективі розмаїття особистісних відмінностей у рівнях політичного, філософського, етичного, естетичного, педагогічного розвитку особистості, а також відмінностей у досвіді й віці, що може викликати відмінність у вчинках та їхніх оцінках [5]. Іноді зіткнення інтересів викладачів може виникнути внаслідок їх моральних принципів, коли для досягнення певної мети використовують різні засоби. Так, деякі викладачі для здобуття авторитету створюють ілюзію бурхливої діяльності, що не може залишитися непоміченим колегами. Джерелом протиріч може бути й розбіжність у педагогічних поглядах, у методиці і вимогах до студентів, матеріальні інтереси тощо.

На думку конфліктологів, причиною багатьох конфліктів у педколективі є особистісні якості викладачів та співробітників: неадекватно занижена чи завищена самооцінка, хибність самоідентифікації, нерозвиненість процесів саморегуляції, рефлексії, слабкий самоконтроль, недостатня сформованість здатності емпатії, наявність у багатьох педагогів внутрішньоособистісних конфліктів.

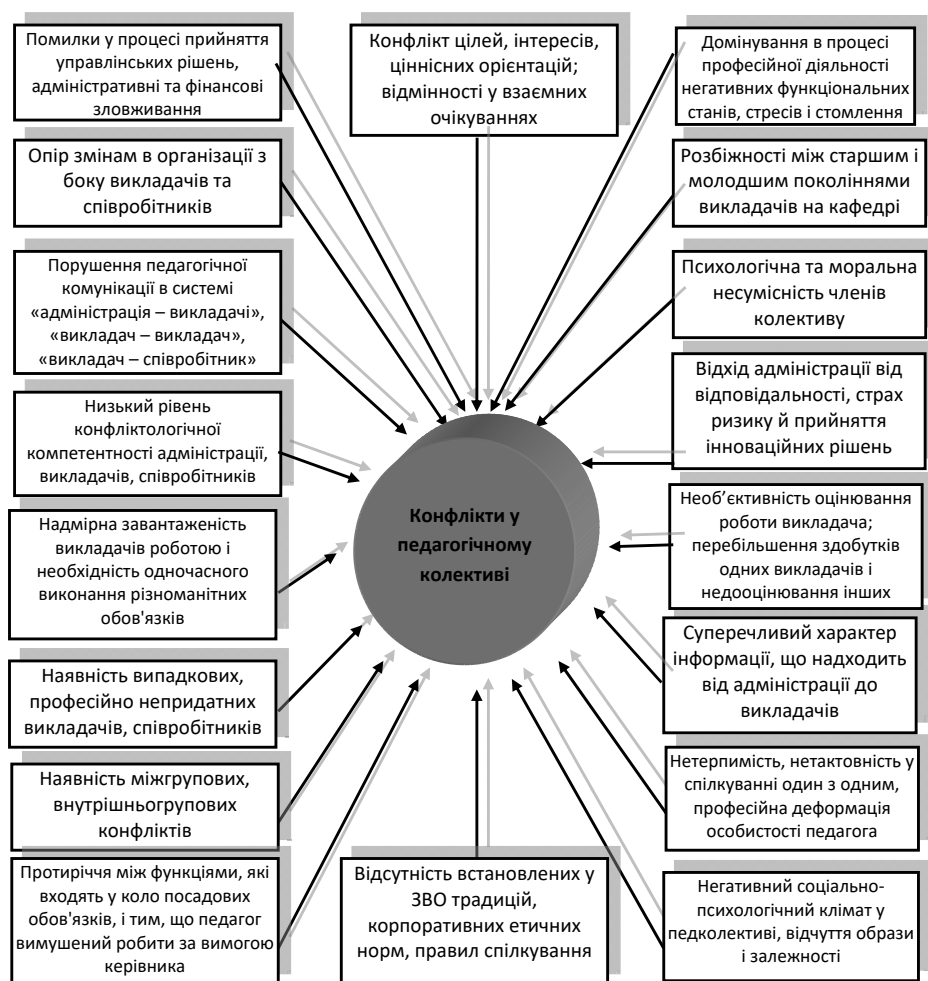


Рис. 1. Причини виникнення конфліктів у педагогічному колективі ЗВО

Загострення такого роду суперечностей можливе також за часткового оновлення складу колективу. Іноді конфлікти пов'язані з адаптацією в колективі молодих педагогів, які не відразу сприймають його традиції. Немало протиріч пов'язано з наявністю в колективі випадкових, професійно непридатних викладачів, співробітників; різноспрямованістю інтересів викладачів, що може стимулювати неоднакове ставлення студентів до їх навчальних дисциплін.

Виділяють також такі причини конфліктів у педагогічному колективі: недостатня узгодженість і суперечність цілей окремих груп; відсутність організаційної структури, нечіткість розподілу прав і обов'язків; відсутність достатньої стабілізації і конкретного опису завдань, поставлених перед педагогом; обмеженість рівня професійної підготовки, яка гальмує виконання професійних обов'язків; невизначеність перспективи зростання (службової кар'єри); несприятливі фізичні умови праці; недостатність доброзичливості впливу з боку керівника до досягнень підлеглих; необґрунтованість претензій окремих працівників; різне розуміння подій та їх причин учасниками.

Отже, джерелом педагогічних конфліктів у закладі вищої освіти є розбіжності й суперечності, що природно існують, постійно виникають і певним чином вирішуються в ході освітнього процесу. При цьому акцентуємо, що ми не ставимо за мету віднайти всі, бо це неможливо. Тому зазначаємо, що переважна їх більшість наведена нами на рис. 1. Пере-

конані, що наведені розбіжності й суперечності особливо загострюються під час упровадження нововведень, які руйнують старі норми, традиції та створюють нові, що викликає суперечливі почуття й дії майже в усіх учасників навчально-виховного процесу, членів педагогічного колективу ЗВО. З одного боку, є усвідомлення необхідності, доцільності змін, оновлення, а з іншого – небажання щось змінювати у звичайному режимі роботи, змісті навчального матеріалу, стосунках із колегами, учнями тощо. І цей факт має усвідомлювати адміністрація ЗВО, приймаючи управлінські рішення.

Щодо терміна *запобігання конфліктам*, то його найчастіше дослідники використовують, вивчаючи проблеми управління конфліктами (С. Бобровник, Є. Грищенко, О. Климентьєва, Н. Мілорадова, М. Олексюк, Т. Худойкіна та ін.), яке тлумачать як «цілеспрямовані дії щодо усунення (мінімізації) причин, що породили конфлікт, корекції поведінки учасників конфлікту, підтримання необхідного рівня конфліктності, який не виходить за контрольовані межі» [6, с. 121].

У словниках термін «запобігання» зазвичай подається у декількох значеннях: завчасно усунути те, що загрожує, перешкодити здійсненню чого-небудь; відвести заздалегідь, усунути, запобігти небезпеці [7]. Науковці (А. Гірник, О. Степаненко) подають запобігання конфліктам як «організацію життєдіяльності суб'єктів взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними; діяльність осіб з усунення об'єктивних або суб'єктивних причин конфлікту, що назріває, розв'язання протиріччя неконфліктними способами [8, с. 8]; вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту [9, с. 45]. Отже, запобігання конфлікту вимагає вміння управління процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство. Зазначимо, що запобігання конфліктам може бути частковим (нівелювання дії однієї з причин конфлікту або обмеження її негативного впливу на проблемну ситуацію, яка склалася) або повним (нейтралізація усіх чинників, які лежать в основі конфлікту).

Важливими є погляди А. Анцупова, О. Зінчиної, В. Шейнова, які виокремили напрями, за якими здійснюється діяльність із запобігання конфліктам: створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню та деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій; оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організації; усунення соціально-психологічних чинників виникнення конфліктів; блокування особистісних чинників виникнення конфліктів [10]; постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, які торкаються інтересів колективу і особистості; виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо [9, с. 45]; прийняття компетентних управлінських рішень, справедлива оцінка результатів діяльності, справедливий розподіл навантаження між підлеглими, забезпечення перспективи кар'єрного зростання, організація трудової взаємодії на підставі співробітництва, своєчасне інформування співробітників, справедливість та гласність в організації діяльності, психологічний відбір фахівців [11, с. 115]. Дослідники єдині у поглядах, що запобігання конфліктам доцільно здійснювати одночасно за всіма зазначеними напрямками, які є дійовими для різноманітних виробничих колективів, зокрема для педагогічних.

На підставі аналізу наукових публікацій (А. Koriakina, Т. Tretyakova, V. Ignatiev, S. Ollesova [12], А. Pipere, M. Veisson, I. Salite [13], А. Suleimenova, О. Ivanova [14], N. Rashidi, H. Meihami [15]) вбачаємо, що запобігання конфліктам у педагогічному колективі сприяють такі заходи: здійснення ефективної кадрової політики, орієнтованої на людину; забезпечення високого соціального захисту; своєчасне виявлення й розпізнавання сигналів нагромадженого конфлікту; врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей, які мають усталені комплекси й невдоволені власним професійним або соціальним статусом; отримання об'єктивної, усебічної й оперативної інформації про цілі, наміри, переваги, інтереси конфліктуючих сторін; здійснення конфліктної аналітики; раціоналізація режиму, інтенсивності, складності, чергування завдань професійної діяльності; реалізація організаційних методів запобігання конфліктам (усебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їх кар'єрних амбіцій); максимальне делегування функцій управління співробітникам; постійний розвиток мотивації працівників тощо.

Зважаючи на процес запобігання педагогічним конфліктам, розуміємо його як єдність двох етапів: *прогнозування конфліктів* (передбачає систематичне та безперервне дослідження освітніх процесів, морально-психологічного клімату педколективу з метою встановлення прогнозу (ймовірного судження) про їх виникнення, перспективи розвитку, майбутній стан) та їх *профілактика* (сукупність заходів запобігання, спрямованих на збереження та зміцнення нормального стану педагогічних відносин), яка забезпечує таке перетворення професійних відносин, за якого усуваються або нейтралізуються фактори, причини, умови, що сприяють конфліктній поведінці, забезпечується відповідний контроль за поведінкою членів колективу.

Отже, запобігання конфліктам у педагогічному колективі ЗВО спрямоване на проведення запобіжних заходів щодо прогнозування та профілактики виникнення конфліктних чинників, умов, причин, поведінки.

Крім зазначеного, упевнені, що у керівників, викладачів, співробітників ЗВО має бути сформована готовність до запобігання конфліктам, яка передбачає знання типології конфліктів, істотних особливостей виникнення, розгортання й врегулювання конфліктів, володіння навичками в галузі технологій управління конфліктами, уміннями застосовувати на практиці стратегії й тактики запобігання конфліктам, психологічні механізми впливу; вироблення здатності сприймати й оцінювати передконфліктну ситуацію як нерозкрити можливість поліпшення професійних відносин та взаємодій між колегами. Поділяємо погляди І. Глазкової, яка вважає, що «методичним інструментарієм формування означеної готовності є стратегія (лінія поведінки) запобігання конфліктам, дійовість якої забезпечується сукупністю тактик, що виключають, зводять до мінімуму виникнення конфліктів» [16, с. 212].

Аналіз наукової літератури дозволив з'ясувати наявність підвищеної уваги дослідників до *стратегій, методів запобігання конфліктам*.

Так, цікавою є превентивна стратегія поведінки Дж. Скотта, яка являє собою відкриття обговорення основних припущень обох сторін; визначення, що в них правильно, а що – ні; пом'якшення всіх тверджень або дій, зроблених, виходячи з помилкових припущень.

Підтримка і зміцнення співробітництва, відносин взаємовиручки є універсальним способом запобігання конфліктам. Найважливішими соціально-психологічними методами, орієнтованими на коригування думок, почуттів і настроїв людей, є:

1. *Метод згоди*. Передбачає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційно конфліктних викладачів до спільної справи, в ході здійснення якої у можливих супротивників з'явиться певне поле спільних інтересів, вони краще пізнають один одного, звикнуть до співпраці, спільного вирішення проблем.

2. *Метод доброзичливості* (емпатії, розвитку здатності до співпереживання і співчуття іншим людям, до розуміння їх внутрішніх станів). Передбачає вираження необхідного співчуття колезі, партнеру, готовність надати йому практичну допомогу. Цей метод вимагає виключення зі взаємин невмотивованої ворожості, агресивності, неввічливості. Застосування його є особливо важливим у кризових ситуаціях, коли вираження співчуття, оперативна інформація про події набувають особливої актуальності.

3. *Метод збереження репутації колеги, поваги до його гідності*. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності та авторитету.

4. *Метод взаємного доповнення*. Передбачає акцентування уваги колеги на таких його здібностях, якими ми не володіємо. Урахування й вмиле використання не лише здібностей, але й недоліків колег, які пов'язані один з одним, допомагають зміцнити їх взаємну довіру, а отже, допомагають запобігти конфліктам.

5. *Метод недопущення дискримінації*. Передбачає недопущення підкреслення переваг одного колеги над іншим. З цією метою в практиці управління часто використовують рівне матеріальне заохочення всіх працівників (на противагу методу індивідуальної винагороди). З метою запобігання конфліктам цей метод дозволяє уникнути заздрощів, образ, здатних спровокувати конфліктне протистояння. Цінність цього методу підкреслюється японським прислів'ям: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поведіться як переможець».

6. *Метод психологічного погладжування*. Передбачає надання певної підтримки настроям, почуттям працівників. Зазначене може здійснюватися у різний спосіб: ювілеї, презентації, різновиди спільного відпочинку.

Щодо методів запобігання конфліктам, Є. Дурманенко визначає такі: когнітивні – чітке і конкретне з'ясування позицій, відносин, понять; забезпечення зворотного зв'язку; збір додаткової інформації; мотиваційні – прогнозування перспективи; спільне вирішення проблеми конструктивної конкуренції або кооперації; діяльнісні – підвищення ефективності спільної діяльності; організаційні – підвищення гнучкості системи і рольової динаміки [5].

Важливими є застереження Г. Ложкіна, Н. Пов'якель, які акцентували увагу на різновидах типових конфліктогенів (слова, дії (або бездіяльність), поведінкові акти або поведінка в цілому, які призводять до конфлікту), яких необхідно уникати задля запобігання конфліктам (погрози та накази; негативна й необґрунтована критика, зауваження та негативні оцінки; насмішки, знущання; поблажливе ставлення та поблажливий тон; принизливі прізвиська; слова «повинен», «мусиш»; хвастощі; категоричність у висловлюваннях; підвищення голосу, перебивання іншого, спроби самоствердитися через знецінення інших; нав'язування порад; приховування важливої інформації; нав'язування конкурентних відносин; допити, які заганняють у «глухий кут» та викликають почуття провини; відмова від розмови; різка, немотивована зміна теми; заспокоєння запереченням; порушення етики; брехня; перекладення відповідальності на іншу людину; прояви агресивності й дратівливості; егоїзм; маніпулювання) [17].

Тут кожному працівнику закладу вищої освіти варто пам'ятати вислів В. Сухомлинського, що слово – «найтонше доторкання до серця, воно може стати і ніжною запашною квіткою, і живою водою, що повертає віру в добро, і гострим ножом, і розжареним залізом, і брудом. Слово обертається найнесподіванішими вчинками навіть тоді, коли його немає, а є мовчання. Там, де потрібне гостре, пряме, чесне слово, іноді ми бачимо ганебне мовчання. Це найогидніший вчинок – зрада. Буває й навпаки: зрадою стає слово, яке повинно берегти таємницю. Мудре і добре слово дає радість, нерозумне і зле, необдумане і нетактовне – приносить біду. Словом можна вбити й оживити, поранити й вилікувати, посіяти тривогу й безнадію і одухотворити, розсіяти сумнів і засмутити, викликати посмішку і сльози, породити віру в людину і зародити невіру, надихнути на працю і скувати сили душі...» [18, с. 283].

Запобігання конфліктам сприяє усвідомлення власних дій викладачами, які вступають у професійну взаємодію (табл. 1). Вважаємо, що отримані до початку спілкування відповіді на наведені запитання, зможуть запобігти можливим конфліктам [19].

Таблиця 1

Усвідомлення суб'єктами комунікації власних дій як процесу

Усвідомлення взаємодії як процесу	Я	Зміни від взаємодії	Не-Я
Позиція	Хто я у цій ситуації?	Спільна позиція у взаємодії	Хто він у цій ситуації?
Цілі	Для чого мені це спілкування?	Самовизначення кожного	Для чого йому це спілкування?
Зміст	Що я отримаю від спілкування з ним?	Спільні правила взаємодії	Що він отримає від спілкування зі мною?
Методи	Як я можу досягти розуміння?	Спільні способи дії	Як він може досягти розуміння?
Результат	Чи здійснилося моє розуміння?	Досягнення однієї та іншої сторони	Чи здійснилося його розуміння?

З метою запобігання конфліктам важливим моментом є комплексне і системне вивчення й аналіз факторів, які підвищують імовірність виникнення конфліктів. До них належать: особистісні індивідуально-психологічні особливості членів виробничого колективу; особливості їх когнітивної сфери; мотиви, цілі, цінності як окремих членів колективу, так колективу в цілому; формальна й неформальна структури колективу; стиль лідерства; наявність мікрогруп і характер відносин між ними та їх лідерами тощо.

На практиці з метою запобігання конфліктам застосовують *психологічні методи* (і цим діагностичним інструментарієм не варто нехтувати), що вимірюють схильності суперників до конфліктної поведінки, рівень потенційної конфліктності як рису характеру особистості. У цьому випадку широко використовується методика К. Томаса (Thomas), що ви-

значає тип поведінки індивіда в конфліктній ситуації, а іноді – методики: ТАТ, методика Розенцвейга, особистісні тести, зокрема багатфакторний опитувальник 16 PF Кеттелла, такі чинники, як А, D, E, L; особистісний опитувальник Г. Айзенка, за яким підвищений рівень нейротизму сприяє конфліктній поведінці людини; опитувальник А. Басса і А. Даркі – призначений для діагностики індивідуального рівня агресивності особистості, методика з визначення акцентуацій характеру (К. Леонгард), методика діагностики схильності до стресів і конфліктів (Дж. Дженкінсон), аналіз рефлексивної корекції в конфліктній взаємодії (Б. Хасан), шкала реактивної особистісної тривожності (Ч. Спілберг) тощо.

Найбільш вдалою для вирішення проблеми запобігання конфліктам у педколективі є методика А. Лебедєва [20, с. 71–79]. Глибина прогнозу тут визначається рядом індикаторів, кожен з яких виявляє певний аспект у прогнозуванні міжособистісного виробничого конфлікту. Одні індикатори – «оцінні» і «поведінковий» – є дуже потужними в плані прогнозу, інші – «предметний» і «мотиваційний» – виходять за рамки власне психологічних досліджень і тому розглядаються лише в загальному вигляді.

Предметний індикатор передбачає виділення об'єктів або предметних областей, які потенційно можуть бути в дефіциті, а отже, стати причиною розбіжностей між людьми, що прагнуть до оволодіння цих об'єктів. Для педагогічного колективу можливим є виокремлення таких п'яти параметрів: *професійні здібності* (рівень професійної підготовленості, професійні знання, уміння, навички, досвід); *комунікативні здібності* (уміння спілкуватися з колегами, керівниками); *особистісні якості* (рівень розвитку етичних якостей (доброта, чесність, повага до людей); *організаторські здібності* (здатність керувати групою, уміння організувати роботу, ефективно управляти людьми); *творчі здібності* (розвиток інноваційних якостей, уміння швидко сприймати нові ідеї, творчо мислити). Отже, якщо під час нововведень виникає ситуація дефіциту, то виділені потенційно конфліктні предметні області дозволяють використати дані параметри для прогнозу, зробити висновки про об'єктивні причини конфлікту і його предметний зміст.

Мотиваційний індикатор. Індикація здійснюється на основі аналізу виділених параметрів, проте потребує додаткового опитування членів колективу з метою здійснення більш точного прогнозу.

Оцінний індикатор. Його отримують на основі аналізу попарного розподілу взаємних оцінок і самооцінок членів колективу. Знаючи структуру такого розподілу, можна прогнозувати, що саме стане предметом конфлікту і між ким такий конфлікт можливий. Можливі дев'ять варіантів оцінок з урахуванням самооцінок, які наведені на рис. 2.

У ситуації, коли взаємні оцінки виявляються вище власних самооцінок В – В (вище – вище), міжособистісні відносини характеризуються визнанням авторитету партнера, того, що він володіє більш високими професійними, комунікативними, особистісними, організа-торськими, творчими якостями або краще ставиться до роботи.

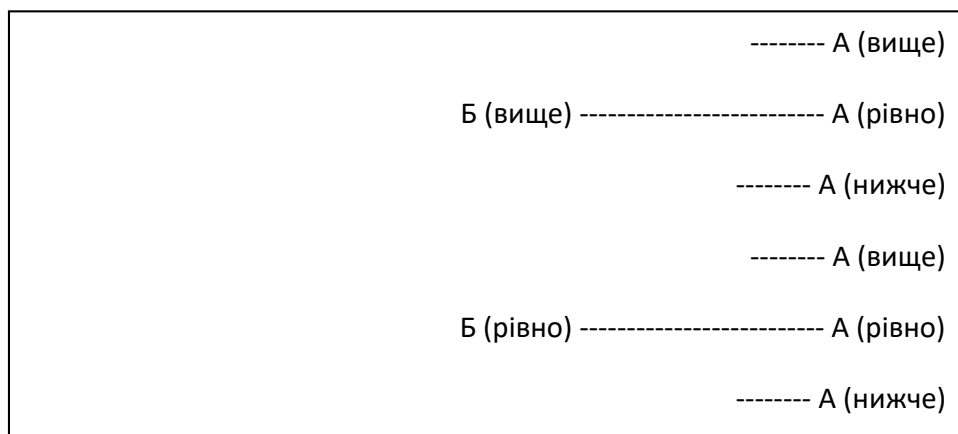


Рис. 2. Схема розподілу взаємних оцінок членів діади А та Б на основі самооцінок

У деяких випадках це може означати прагнення перекласти відповідальність на партнера, надати йому право прийняття важливого рішення. У звичайних умовах відносини такого типу виключають можливість конкуренції, ворожості. Це, як правило, доброзичливі відносини, а отже, неконфліктні.

Взаємні оцінки типу В – Н і Н – В (вище – нижче і нижче – вище) також неконфліктні. Поведінка людей виявляється досить узгодженою. Один є лідером, а інший – підлеглим. Статус чітко визначений, усвідомлений і прийнятий кожним членом діади. Часто цей тип взаємних оцінок демонструють досвідчені і недосвідчені педагоги. Взаємні оцінки типу В – Р і Р – В (вище – рівно і рівно – вище) не є конфліктними, оскільки один з членів діади орієнтований на рівні партнерські відносини, а другий усвідомлено визнає його більш високий авторитет. Взаємні оцінки типу Р – Р (рівно – рівно) потенційно конфліктні. Міжособистісний конфлікт може відбуватися у двох напрямках: за вектором мотивації досягнення об'єкта і за вектором мотивації уникнення. У першому випадку члени діади опиняються в конкурентних відносинах, оскільки прагнуть отримати те, що має позитивну валентність (винагорода, оплата за працю). У другому – прагнуть уникнути виконання деяких функцій (дій), що володіють негативною валентністю (невигідне, нецікаве доручення та ін.).

У ситуації взаємно рівного оцінювання можливе таке стереотипне висловлювання: «Чому цю нецікаву роботу доручили мені, а не Іванову, адже він такий, як я?» (негативна валентність). «Чому отримуватиме комп'ютер для роботи Іван, а не я, адже я такий, як він?» (позитивна валентність). Пропозиція розділити об'єкт суперечки порівну припиняє конфліктні відносини.

Найбільш сильні конфлікти можливі в ситуації взаємно негативних оцінок партнерів при їх високих самооцінках, тобто типу Н – Н. Саме у цьому випадку частіше за все можна зустріти у взаємних обвинуваченнях конфліктуючих працівників вираз типу «він поганий працівник і фахівець».

Взаємні оцінки типу Р – Н (рівно – нижче) і Н – Р (нижче – рівно) потенційно конфліктні, але в меншому ступені. Один з членів діади вважає іншого за якимось параметром менш компетентним, відмовляє йому у високих домаганнях. Інший претендує на рівність, тому його простіше переконати в тому, що супернику потрібно поступитися.

Поведінковий індикатор. Кожному члену колективу пропонується обрати із запропонованих властивий йому тип поведінки в конфліктній ситуації (уникнення, приховане суперництво зі схильністю до компромісів, відкрите суперництво з вираженими емоційними реакціями).

На основі перетворень оцінних і поведінкових індикаторів обчислюються спеціальні коефіцієнти: коефіцієнт потенційної конфліктності діади, коефіцієнт потенційної конфліктності колективу, коефіцієнт потенційної конфліктності працівника, коефіцієнт індивідуального статусу працівника в групі.

Використання цієї методики дозволяє достатньо точно робити прогноз щодо можливості конфліктних ситуацій, передбачати причини їх виникнення, виявляти потенційно конфліктних викладачів, робити висновки про характер конфліктів, а отже, ефективно управляти колективом.

Висновок. Педагогічний колектив закладу вищої освіти є формальною (формалізованою) спільністю людей, які об'єднані спільною діяльністю для досягнення певних цілей (навчання, виховання, розвиток, наукові дослідження тощо). Сукупність об'єктних умов, у які потрапляють адміністрація, викладачі, співробітники в процесі спільної діяльності, зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій, де відбувається зіткнення протилежно спрямованих, несумісних тенденцій у свідомості окремого індивіда, ціннісних орієнтацій, інтересів індивідів або груп людей.

Розкрито природно існуючі розбіжності й суперечності, які є джерелом педагогічних конфліктів у закладі вищої освіти. Їх розуміння дозволяє здійснювати усвідомлене управління конфліктами, складовою якого є їх запобігання.

Запобігання конфліктам є організацію життєдіяльності суб'єктів взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Запобігання педагогічним конфліктам розуміємо як єдність двох етапів: *прогнозування конфліктів* (передбачає систематичне та безперервне дослідження освітніх процесів, морально-психо-

логічного клімату педколективу з метою встановлення прогнозу (ймовірнісного судження) про їх виникнення, перспективи розвитку, майбутній стан) та їх *профілактика* (сукупність заходів запобігання, спрямованих на збереження та укріплення нормального стану педагогічних відносин).

Ефективність запобігання конфліктам у педагогічному колективі обумовлена: рівнем загальнотеоретичних знань членів педагогічного колективу про сутність конфлікту, його причини, види і етапи розвитку; напрями, методи, засоби запобігання конфліктам у професійній діяльності; рівнем проведення запобіжних заходів щодо прогнозування та профілактики виникнення конфліктних чинників, умов, причин, поведінки; ступенем відповідності обраних методів прогнозування конфліктної ситуації, визначення її конкретного змісту; виявлення потенційно конфліктних викладачів, співробітників.

Список використаних джерел

1. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів / А.Т. Ішмуратов. – Київ: Наукова думка, 1996. – 189 с.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
3. Грехнев В.С. Культура педагогического общения / В.С. Грехнев. – М.: Просвещение, 1990. – 144 с.
4. Гірник А.М. Основи конфліктології: навч. посіб. / А.М. Гірник. – К.: Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
5. Дурманенко Є.А. Конфлікти в педагогічному середовищі: [монографія] / Євгенія Аристархівна Дурманенко. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту імені Л. Українки, 2004. – 287 с.
6. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Тандем: ЭКМОС, 2000. – 320 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
8. Степаненко О. Формування готовності викладачів вищих навчальних закладів МВС України до попередження і розв'язання професійних конфліктів: автореф. ... дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / О. Степаненко. – К.: Університет менеджменту освіти НАПН України, 2012. – 20 с.
9. Зінчина О.Б. Конфліктология: навч. посіб. / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
10. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шепилов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
11. Шейнов В. Конфликты в организациях / В. Шейнов // Справочник кадровика. – 2003. – № 9. – С. 92–94.
12. Koriakina A. Formation of tolerance in multicultural educational environment / A. Koriakina, T. Tretyakova, V. Ignatiev, S. Ollesova // Revista ESPACIOS. – 2019. – Vol. 40, issue 9.
13. Pipere A. Developing research in teacher education for sustainability: UN DESD via the Journal of Teacher Education for Sustainability / A. Pipere, M. Veisson, I. Salite // Journal of Teacher Education for Sustainability. – 2015. – 17 (2). – P. 5–43. – DOI: <https://doi.org/10.1515/jtes-2015-0009>.
14. Suleimenova A. Emotional Competence and Individual Style of Action of Future Teachers of Higher Education in the System of Education for Sustainable Development / A. Suleimenova, O. Ivanova // Journal of Teacher Education for Sustainability. – 2018. – Vol. 20, no. 2. – P. 44–63.
15. Rashidi N. Addressing Cultural Identity through Negotiation: Analysis of Student-teacher-authored Narratives / N. Rashidi, H. Meihami // Journal of Teacher Education for Sustainability. – 2017. – Vol. 19, no. 2. – P. 21–35.
16. Глазкова І. Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процесу / І. Глазкова // ВНЗ Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія. Педагогічні науки». – 2015. – № 1 (9). – С. 210–215.
17. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта: учебное пособие / Г.В. Ложкин, Н.И. Повякель. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.

18. Сухомлинський В.О. Народження громадянина / В.О. Сухомлинський // Вибр. тв.: в 5 т. – К.: Рад. шк., 1977. – Т. 3. – С. 283–582.
19. Волкова Н.П. Профілактика як один із шляхів запобігання конфліктам у педагогічному колективі / Н.П. Волкова // Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». – Д.: ДУАН, 2014. – № 1 (7). – С. 5–10.
20. Лебедев А.Н. Прогнозирование и профилактика межличностных производственных конфликтов в условиях нововведений / А.Н. Лебедев // Психологический журнал. – 1992. – № 6. – С. 71–79.