

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА З КОЛЕКТИВОМ ТА КЕРІВНИЦТВОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: АНАЛІЗ, МЕТОДИ ТА ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ

ORCID: 0000-0003-0415-1837

Вища школа як один з найважливіших соціокультурних інститутів суспільства зобов'язана підготувати нове покоління до активної участі в усіх суспільних процесах. Перед викладачами закладів вищої освіти постає надзвичайно відповідальне завдання: взяти юнаків і дівчат з їхніми задатками, інтересами, особливостями пізнавальних та емоційно-вольових процесів і підготувати їх до рівня висококваліфікованих фахівців, здатних реалізувати набуті знання, практичні уміння, знайти своє місце у професії. Розглянуто питання взаємовідносин педагогічного працівника зі співробітниками та керівництвом закладу вищої освіти. На основі зібраних даних щодо виникнення та подолання конфліктних ситуацій на рівні «викладач», створено базу даних для дослідження системи міжособистісних конфліктів у закладі вищої школи. Використовуючи метод статистичного аналізу й метод аналітико-синтетичної обробки інформації, охарактеризовано та наведено найбільш типові конфлікти, визначаючи об'єкт і особливості протидіючих сторін, узагальнено характер і причини їх появи. Наголошено, що конфлікт, це явище суспільного життя, суть виникнення та вирішення якого залежить від множинності факторів нашого існування. За своєю природою конфлікти в освітніх організаціях є переважно міжособистісними. Основою таких конфліктів може бути, зазвичай, матеріальне або ціннісне протиріччя. Підсумовано, що частину конфліктів можна ефективно вирішити, налагодивши попереджувальні заходи або зробивши все для швидкого розв'язання конфліктної ситуації. Однак тривалі нерозв'язані конфлікти здатні дуже негативно впливати на міжособистісні стосунки, соціально-психологічний клімат у колективі, емоційні стани і настрої. Визначивши, що найкращим методом налагодження ефективної взаємодії педагогічного працівника з колективом та керівництвом закладу вищої освіти є уникнення конфліктів, сформульовано шляхи забезпечення запобігання, виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій. Запропоновано також методи їх попередження та вирішення. Зазначено, що такі напрацювання в перспективі

можуть теоретичним підґрунтям для формування внутрішньо-інституційного нормативного документа.

Ключові слова: *конфліктна ситуація, конфлікт, педагог, керівник, заклад вищої освіти, причина конфлікту, об'єкт конфлікту, методи вирішення.*

Постановка проблеми. Робота педагога та педагогічного колективу здавна характеризується величезною соціальною відповідальністю. На сучасному етапі розвитку національної освіти, як і раніше, всі зусилля як викладача, так і діяльності закладу освіти, системи освіти загалом невпинно спрямовуються на підготування еліти нації, підвищуючи лише вершини досягнення величини знань, умінь та компетентностей, які отримає українське юнацтво. Адже від цього залежатиме рівень соціально-економічної, політичної, культурної розбудови нашої держави, стан формування національної свідомості та духовності громадян. Вища школа як один з найважливіших соціокультурних інститутів суспільства зобов'язана підготувати нове покоління до активної участі в усіх суспільних процесах. Перед викладачами закладів вищої освіти постає надзвичайно відповідальне завдання: взяти юнаків і дівчат з їхніми задатками, інтересами, особливостями пізнавальних та емоційно-вольових процесів і підготувати їх до рівня висококваліфікованих фахівців, здатних реалізувати набуті знання, практичні уміння, знайти своє місце у професії. Діяльність педагогічного працівника закладу вищої освіти — це складна за своєю сутністю праця, яка потребує чітко вираженої гуманістичної та професійної скерованості, теорії й практики викладання, знань з вікової психології, наявності стійких інтересів та сформованості відповідних професійних та особистісних якостей. Реалізуючи ці завдання, викладач щоденно працює на виконання навчальних, методичних, наукових/науково-технічних та організаційних напрямів своєї діяльності, реалізуючи їх як на колективному, так і на індивідуальному рівні. Одночасно з цим, він зобов'язаний бути надзвичайно зосереджений на розумінні нових реалій і тенденцій суспільного розвитку та бути готовим до новацій у сфері змісту, форм і методів ведення освітнього процесу. Останні процеси реформування системи вищої освіти полягають у тому, що, починаючи з 2020 року, заклади вищої школи отримують державне фінансування залежно не від штатного розпису, а відповідно до результатів своєї діяльності. Відповідно, умови фінансування викладача закладу вищої освіти також змінилися — оплата праці педагога нині здійснюється за результатами його освітньої, наукової, інноваційної діяльності. Іншими словами, система управління та фінансування тепер передбачає збільшену винагороду кращим викладачам.

Що означає кращим? Необхідні загальні та професійні компетентності, а також вимоги щодо рівня кваліфікації, досвіду роботи, рівня освіти, додаткові вимоги щодо виконання трудових функцій викладача закладу вищої освіти встановив нещодавно затверджений стандарт на цю групу професій. За ним, керівництво вищої школи повинно створити додаткову систему мотивації, що має покликати педагогічних працівників до наукового пошуку, самоосвіти, підвищення кваліфікації, створення інноваційних розробок, впровадження нових методів і підходів у викладанні.

Суперечливість буття за своєю суттю, природа соціальних відносин різного рівня, а також процес будь-яких змін, природно, викликає появу конфлікту, який здатен посилюватися в умовах розвитку конкурентного середовища. Питання виникнення та подолання конфліктів у педагогічній діяльності є дуже вагомим й актуальним сьогодні. Низка українських дослідників роками працювали над визначенням видів конфліктів та пов'язаними з ними ситуаціями, акцентуючи увагу на необхідності підготування молодих спеціалістів, готових до конфліктних взаємин різного рівня, займаючись одночасно пошуком шляхів попередження та здолання конфліктів, що відображено у ряді наукових праць та навчальних підручників з педагогіки, психології вищої школи, конфліктології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні наукова новизна проблеми конфліктності у педагогічній діяльності особливо не зрушилася. Найчастіше розглядаються окремо взяті аспекти конфліктів, зокрема їх загальні ознаки, особливості, види, причини та способи їх розв'язання. Зокрема, окреслюються підходи до визначення рівня професійної майстерності вчителя «за оцінкою якості прийнятих ним рішень» у конфліктах (Дубина, Вашеняк, 2011); визначається поняття «педагогічний конфлікт» і характеризується «готовність викладача до діяльності у конфліктних ситуаціях» (Кузнєцов, 2018); наголошується на відповідальності педагога «за педагогічно правильне вирішення проблемних ситуацій» (Трухан, 2020). Однак ці розвідки стосуються проблем педагогіки у закладах середньої освіти та вирішення конфліктних ситуацій на рівні «викладач-учень», «викладач-студент». Варто зазначити, що питання взаємовідносин педагогічного працівника зі співробітниками та керівництвом закладу вищої освіти майже не ставало предметом дослідження українських науковців. Аналіз джерельної бази окресленої проблематики показує, що науковий фокус було зосереджено на процесі виникнення та вирішення конфліктності з позиції керівника навчальної установи. Зокрема, увагу приділяли: впливу внутрішньоособистісного конфлікту на тривалість та інтенсивність організаційного конфлікту (Дроздова, 2020), роль керівника закладу у попередженні конфліктів (Пастух, 2018), рівень конфліктності

вчителів залежно від стилю поведінки керівника у конфлікті (Дуткевич, 2014), підвищення рівня конфліктологічної компетентності керівника (Матійків, 2012).

У нашому дослідженні ми хочемо зосередити увагу на питанні, у чому полягає ефективна взаємодія саме педагогічного працівника по відношенню до колективу та керівництва закладу вищої освіти сьогодні? Наша мета передбачає проаналізувати різноманіття міжособистісних конфліктних ситуацій з точки зору викладача закладу вищої школи, відшукавши шляхи досягнення продуктивного і неконфліктного їх розв'язання для вирішення науково-освітніх та інших професійних завдань. Постановка мети передбачає виконати низку науково-дослідницьких завдань: зібрати базу даних конфліктних ситуацій; проаналізувати дані та зробити конкретні висновки на основі дослідження; окреслити методи попередження і вирішення конфліктів; назвати шляхи досягнення ефективної взаємодії педагогічного працівника з колективом та керівництвом закладу вищої освіти для формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Відповідно до поставлених завдань, ми провели одне цільове опитування, що передбачило вибірку (122 особи, більше 50% складу науково-педагогічного колективу), низку усних опитувань із заповненням розробленого питальника, співбесіди. На основі отриманих даних, нами було сформовано базу даних виявлених конфліктних ситуацій, яку ми піддали системному, статистичному та соціально-психологічному аналізу. Виходячи із поставлених завдань, у роботі було використано такі загальнонаукові методи наукового пізнання як синтез і аналіз. Крім того, ми задіяли спеціальнонаукові методи — науково-синтетичної обробки інформації, системний, статистичний. Емпіричний підхід послужив оптимальному співвідношенню емпіричного й теоретичного матеріалу для вивчення нашої теми, а ситуативний метод дозволив змодельовати конфліктну взаємодію як одиницю аналізу.

Наукову новизну цієї проблем визначає два аспекти. По-перше, питання причин виникнення конфліктності всередині педагогічного колективу у закладі вищої освіти досі не ставало ґрунтовним об'єктом наукових досліджень, так само як і осмислення цієї площини на рівні «викладач». Актуальність цього дослідження визначили суттєві зміни у сфері вищої освіти, де впровадження підходу бюджетного фінансування закладів відповідно до результатів їхньої діяльності на пряму вплинуло на збільшення природи змагальності та конкуренції викладацького середовища. Доцільність і необхідність проведення цього дослідження полягає у тому, що нас цікавлять наслідки напруженості, що, як відмічено, посилюються, зважаючи на зростання конкурентності викладацького середовища.

Мета статті – розкрити методи та шляхи досягнення ефективності у взаємодії педагогічного працівника з колективом та керівництвом закладу вищої освіти.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Сутність конфлікту важко пояснити одним науковим визначенням. Видання з психології й дослідження з конфліктології, кажуть, що конфлікт — це явище, що стосується людини, її поведінки та людської взаємодії загалом (Волков, Волкова, 2005: 6) В основі будь-якого конфлікту лежить несумісність інтересів, бажань, схильностей тощо (Леонов, 2002: 104). Конфлікт — це ситуація, що передбачає будь-які суперечливі позиції сторін, протилежні цілі та засоби їх досягнення (Філософський енциклопедичний словник, 2002: 299). Конфлікт (від лат. *conflictus*) — це зіткнення діаметральних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів та ін.) на ґрунті суперництва; відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями (Урбанович, 2005: 318).

Конфлікт виникає в результаті: зіткнення протилежно спрямованих сторін взаємодії (Ложкин, 2002, Коломінський, 1996); виникнення суперечності, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання, викликаючи активність з приводу її подолання (Дуткевич, 2018: 170-171). У найбільш простому розумінні конфлікт можна визначити як загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей, що сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними.

На сучасному етапі конфліктологія розглядає конфлікт як соціальне явище, вивчаючи, зокрема, головні ознаки та передумови його виникнення. Виходячи з розуміння сутності конфлікту, конфлікт існує, якщо: сторони розуміють наявність протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень; існує відкрите або приховане протиборство сторін; наявна психологічна напруженість, негативні емоції у бік протилежної сторони; триває процес залучення нових учасників у конфліктну взаємодію.

Таким чином, за своєю суттю конфлікт є з одного боку, є помітним, чітким явищем і одночасно прихованим, багатовекторним процесом. Так, наприклад, внутрішній конфлікт може переростати у міжособовий, який може або остаточно вирішитися, або ж перетворитися у новий, у тому числі груповий конфлікт. Природа конфлікту є дуже багатогранною і, часом, непередбачуваною. Ефективному врегулюванню конфліктів, особливо у межах колективу, сприяє розуміння причин його виникнення і розвитку. У будь-якому разі, за умови виникнення конфлікту є присутня: ситуація, що сприймається як

неприйнятна або конфліктна; об'єкт конфлікту є неподільний, що передбачає вирішення ситуації лише за участю обидвох сторін.

Основним методом пізнання конфліктів є об'єднання їх у групи на основі певної ознаки, тобто класифікації. Класифікація виступає визначальним критерієм до розуміння суті окремо взятого конфлікту. Серед істотних ознак конфлікту є особливості протидіючих сторін, що беруть в ньому участь. В основі класифікації конфліктів закладено основні потреби людини, за задоволення яких вона готова змагатися: ресурсні потреби, статусні, принципові, духовні. У підходах до класифікації конфліктів покладено види суперечностей конфліктуючих сторін і причин їх виникнення (Пірен, 2007: 40). Характеристики конфлікту вирішальним чином залежать і від того, ким представлені конфліктуючі сторони. Важливе значення має також об'єкт конфлікту — те, на що претендує кожна зі сторін. Отже, в основі класифікації, і відповідно розуміння суті конфлікту, в принципі, може лежати будь-яка його ознака.

Важливою ознакою конфлікту є його причина. Ця об'єктивно існуюча або уявна проблема, що визначає предмет конфлікту, виділяє таке поняття, як проблема конфлікту. Немаловажне значення мають умови перебігу конфлікту. Врахування цих та інших умов дозволяє глибше зрозуміти змістовну сторону конфлікту, цілі й мотиви сторін, а також залежність їх від умов середовища, в якому вони перебувають.

Отже для повного розуміння конфлікту, необхідно зрозуміти його структуру, об'єктивні й суб'єктивні складові. Для осмислення суті, важливе також розуміння базових етапів розгортання конфлікту. Розглянувши величезну різноманітність точок зору і підходів щодо загальних ознак, особливостей, видів конфліктів, причин та способів їх розв'язання, викладених у численних текстах, зазначимо, що конфлікт — це явище суспільного життя, суть виникнення та вирішення якого залежить від множинності факторів нашого існування.

Усе різноманіття можливих класифікацій конфліктів, присутніх зокрема у соціальних зв'язках під час проведення науково-освітнього процесу у закладі вищої освіти повністю охарактеризувати та систематизувати не можливо. Підходи до вивчення типології конфліктів дозволяє визначити межу об'єктного поля конфліктології та виділити структурні одиниці дослідження залежно від площини та вектора. Отже, нас цікавить площина конфліктології, що охоплює конфлікти за участю людини: соціальні та внутрішньоособистісні. Відповідно, предметом дослідження обрано сферу соціальних відносин, що виникає у діяльності педагогічного колективу вищого закладу освіти і породжує соціальні конфлікти різного роду. Об'єктом статті, відповідно, стала сукупність видів міжособистісних конфліктів, пов'язаних з провадженням науково-освітнього

процесу та виконанням своїх посадових обов'язків викладачами у закладі вищої освіти.

У процесі діяльності соціальних інститутів реалізується спільна соціальна дія партнерів, виникає взаємне пристосування дій кожного з них, що полягає в усвідомленні її смислу дій і завдань; виникає певний ступінь солідарності (Ібрагімова, 2013). Під час підготування та провадження викладачем науково-освітнього процесу, який полягає у викладанні на високому науково-теоретичному й методичному рівні навчальних дисциплін відповідної освітньої програми за спеціальністю, проведенні наукової діяльності, підвищенні професійного рівня, вдосконаленні педагогічної майстерності та підвищенні наукової кваліфікації, він керується завданнями, інтересами й покликанням наукової установи. Однак внаслідок суперечливості відносин будь-якого рівня може виникати конфлікт як одна із форм соціальної взаємодії суб'єктів.

Протиріччя та конфлікт є звичною формою соціальних відносин, що зумовлені природою суспільного життя. Проте існування конфліктів у колективі, особливо прихованих або затяжних, що можуть мати негативні наслідки, здатні впливати на внутрішнє життя закладу, соціальне та психологічне самопочуття науково-педагогічного колективу та ефективність взаємодії учасників всього науково-освітнього процесу. Педагогічний конфлікт — це найгостріший спосіб розвитку і подолання значущих суперечностей у педагогічному середовищі (Кузнєцов, 2018: 156). Сварки, плітки, інциденти, сутички — це також прояви конфлікту. Як показує практика, частину з них можна ефективно вирішити, налагодивши попереджувальні заходи або зробивши все для швидкого розв'язання конфліктної ситуації. Однак тривалі нерозв'язані конфлікти здатні дуже негативно впливати на міжособистісні стосунки, соціально-психологічний клімат у колективі, емоційні стани і настрої.

Беручи класифікацію соціальних конфліктів, в основі якої лежить рівень, на якому вони виникають (Анцупов, 2007: 226), у дослідному полі нашого дослідження окреслено вид конфліктної ситуації на рівні викладача, що може бути визначений як міжособовий конфлікт типу: «викладач-керівник», «викладач-викладач», «викладач-непедагогічний працівник».

За своєю природою конфлікти в освітніх організаціях є переважно міжособистісними. Основою таких конфліктів може бути, зазвичай, матеріальне або ціннісне протиріччя. Найчастіше конфлікти виникають через розподіл ресурсів і розподіл частин взаємозалежних виконуваних завдань. Інші причини: протиріччя у розумінні конкретної ситуації, несумісність системи цінностей, різні підходи у комунікації, різні стилі поведінки.

Виходячи з наших спостережень, у науково-педагогічному колективі переважають особові причини конфліктів, серед яких: незадоволення умовами праці; порушення законодавства про працю, порушення службової етики; обмеженість ресурсів; незадовільні комунікації; розходження в засобах досягнення цілей.

Зіткнення інтересів двох людей становлять окремий вид міжособистісних конфліктів. Особисті конфлікти виникають у силу особистісних суперечностей конфліктуючих сторін. Залежно від характеру відносин підпорядкованості між сторонами конфлікту, міжособистісні конфлікти бувають: вертикальні, горизонтальні, діагональні (Анцупов, 2007: 227).

Особи, що не підпорядковані один одному, є учасниками горизонтального конфлікту. Наприклад, профспілка працівників, виділяючи путівку, визначила претендента, коли інша особа вважала себе також потенційним претендентом. Або викладачі не можуть домовитися відносно часу розподілу лекцій за розкладом в силу інших особових чинників. За нашими спостереженнями, найбільш розповсюдженими причинами виникнення горизонтальних конфліктів є розподіл матеріальних ресурсів або недосконала система управління кадрами. Іншими причинами були: зловживання службовим становищем, недотримання норм професійної етики, розходження в засобах досягнення цілей. Варто зазначити, що сьогодні спостерігається ріст цього роду конфліктів, що зумовлене значними змінами у системі мотивації праці працівників, зростанням конкурентності виробничого середовища, перерозподілу ресурсів та соціальних цінностей всередині колективу.

Особи, що конфліктують, будучи у підпорядкуванні один одного, стають учасниками вертикального конфлікту. Різновид конфліктів між керівниками й підлеглими становить переважаючу величину — 65-75% від усієї кількості. Дуже розповсюдженим є конфлікти через недостатньо вмотивований підхід до розподілу обов'язків та завдань, непрозору систему преміювання чи штрафів, переміщення особи на іншу посаду, пониження у посаді тощо. Наприклад, на місце особи, що перебувала у відпустці по догляду за дитиною, взяли іншу людину, що виявила себе більш кваліфікованою, крім того, що попередня втратила за час відсутності деякі виробничі навички. Такі типи конфліктів найчастіше виникають в силу непрозорості системи підбору кадрів, недосконалість відповідної внутрішньої нормативно-методичної документації, зловживання керівником службовим становищем, будь-якими змінами без врахування інтересів окремого його учасника та всього колективу. Також вертикальні конфлікти виникають на базі розбіжностей у поглядах на конкретну ситуацію, що передбачає іншу систему цінностей. Наприклад, ворожнеча

викладача і завідувача кафедри виникла лише через те, що його завантажували зайвою роботою, яка, на думку викладача, не стільки зумовлена науково-освітнім процесом, як особистим баченням завідувача.

Протидію між керівниками й підлеглими, що за своїм соціальним статусом не перебувають у прямій підпорядкованості, передбачають діагональні або змішані конфлікти. Такі типи конфліктів є найменше розповсюдженими. Вони майже не спостерігаються і виникають переважно через індивідуальні психологічні фактори.

Залежно від причини та мотиваційних факторів, у педагогічному колективі можна виділити конфлікти, що виникають на різних рівнях соціальної діяльності, як от:

- на рівні досягнення основних цілей науково-освітньої, науково-технічної, методичної та іншої діяльності всього соціального інституту;
- на рівні досягнення вторинних цілей, що несуть особистісний характер;
- неочікувана поведінка людей на рівні науково-освітнього процесу;
- ненормативна поведінка на рівні міжособистісного спілкування.

Важливе значення для досягнення природи конфліктів є їх функції. Переважаючим у системі вищої освіти є розуміння конфлікту як негативного явища, виникнення якого розглядається як ознака кризи чи, навіть, занепаду. Натомість існує інша точка зору, з огляду якої конфлікт є необхідним явищем перехрещення різних точок зору протилежних сторін, а сили, які виникають на його подолання, є необхідними факторами змін. Дослідники вважають, що в організаціях з ефективним управлінням конфлікти не лише можливі, але й бажані (Мескон, 2009: 483). У зв'язку з цим виділяють три взаємопов'язані функції конфлікту: позитивну, негативну й суперечливу. За системно-функціональним підходом на характер існування конфлікту, вважається, що конфлікт здатен відігравати важливу роль як відносно учасників конфлікту, так і всього соціального середовища. З цієї позиції, конфлікт розглядають як функціональний або дисфункціональний.

Виходячи з розуміння, що соціальні й психологічні процеси розвитку конфлікту впливають на психічний стан й поведінку людини, діяльність протидіючих сторін і навіть інших учасників конфлікту, в даному сенсі конфлікт визнається конструктивним або функціональним. Якщо міжособистісні конфлікти виконали функцію засобу самоствердження особистості, сформували активну позицію особи у взаємодії з оточуючими, їх слід розглядати як конфлікти становлення, самоствердження, соціалізації, а конфлікт визначається таким, що виконав позитивну функцію. Крім конструктивних функцій, конфлікт може мати деструктивні наслідки, негативно впливати на особу і колектив.

Разом з тим, переважна більшість конфліктів має одночасно і конструктивні, і деструктивні функції.

Проаналізувавши зібрані форми конфліктів, можемо зазначити узагальнені позитивні й негативні наслідки їх залагодження. Так, на рівні особистості, було відмічено наступні позитивні зрушення: ослаблення психічної напруженості; розвиток особистості; покращення якості діяльності; збільшення інтересу до соціальної активності. Тоді як ненегативні наслідки призвели до: погіршення настрою; відчуття погіршення здоров'я; погіршення якості діяльності; виникнення соціальної пасивності.

Вчасне передбачення можливих варіантів розвитку подій створює умови для їх результативного врегулювання. Головною передумовою ефективною діяльності є можливість передбачати виникнення конфліктів. Прогнозування й профілактика конфліктів є важливою складовою управлінської діяльності з врегулювання соціальних протиріч, що, водночас, не може бути одностороннім процесом, у якому повинні брати участь всі учасники колективу. Як від керівника, так і від окремого викладача залежить ефективна взаємодія та врегулювання чіткої організації ведення науково-освітнього процесу та виконання інших посадових обов'язків.

Як зазначалося, у закладі вищої освіти на рівні «викладач» найчастіше виникають два різних види конфліктів: міжособові горизонтальні й міжособові вертикальні. Однак вони відбуваються у тому ж науково-педагогічному колективі, нерідко є взаємозалежними, що дає підстави їх аналізувати комплексно. Системний аналіз виділив:

- особливості міжособистісних конфліктів на рівні «викладач-викладач» визначаються найперше змістом і характером науково-педагогічної діяльності. Як це не дивно, але діяльність всього закладу вищої освіти залежить від праці окремого викладача, впливаючи загалом на наукову, науково-технічну діяльність та забезпечення організації освітнього процесу.

- соціально-економічна ситуація, яка склалася сьогодні у країні та зміни у порядку організації виробничого процесу, продиктовані суттєвими новаціями щодо фінансування установ, що визначили особливі винагороди більш успішним науковцям, суттєво вплинули на особливість міжособистісних конфліктів.

Оцінка вибірки 122 викладачів, проведена за спеціально розробленим питальником, показала, що у 72% опитаних є присутня емоційна напруженість, тоді як про нормальний емоційно-психологічний стан заявили всього 11% респондентів. Інша частина, що залишилася без відповіді, за іншими результатами тестування показала, що на їх самопочутті та психологічному стані постійно позначається нестабільна ситуація в країні, реформи й

накопичення професійних та інших життєвих завдань. Така ситуація здатна викликати у викладачів помітний стрес, що лише сприяє частішим і негативним реакціям на обмеження їхніх інтересів колегами й керівниками, тобто виникненню конфліктів.

Зріз конфліктних ситуацій показав, що на характер виникнення, розвитку і вирішення міжособистісних конфліктів безпосередньо впливає об'єкт конфлікту. Найчастіше конфлікти виникають через: зайве навчальне навантаження, значні витрати часу на завдання, що не стосуються науково-викладацької діяльності, викладання предметів, що не є прямою спеціальністю, на основі особистих протиріч, через розподіл соціальних і матеріальних винагород (надання житла, розподілу путівок тощо). Наше дослідження узагальнило:

- більш часто на рівні «викладач-керівник» виникають конфлікти на ґрунті зайвого навчального навантаження, незручного розкладу, значних витрат часу на завдання, що не мають безпосереднього відношення до науково-педагогічної діяльності, що напряму пов'язано з новаціями в організації підготовки та провадження науково-викладацької діяльності, коли мотивація викладачів до самоосвіти, наукової роботи, підвищення кваліфікації, створення інноваційних розробок вимагає від них все більшої самоорганізації.

- більш часто причини конфліктів на рівні «викладач-викладач» залежать від професійних та індивідуальних якостей кожної з протидіючих сторін, які напряму зумовлені зростанням змагальності та конкуренції в освітньому середовищі, зміни системи оплати праці та зростання престижу викладацької роботи за результатами їхньої освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

У розрізі нашого дослідження ми також можемо констатувати, що статистика виникнення конфліктних ситуацій є наступною: «викладач-керівник» 35,5%, «викладач-викладач» 23%, «викладач-непедагогічний працівник» 6,5%, інші (в т.ч. конфлікти зі студентами) – 35%. Що цікаво, що зіткнення інтересів на рівні «викладач-викладач», де існувала значна перевага у віці та стажі науково-освітньої діяльності, становив 17% від загальної їх кількості. Де, однак, варто зауважити, що їх ініціаторами були більш молоді викладачі, коли 6% конфліктних ситуацій починали більш досвідчені колеги.

Разом з тим, результати дослідження виявили, що на рівні «викладач-керівник» конфлікти найчастіше виникають з керівниками кафедр, тоді як менше — з керівництвом факультету і адміністрацією закладу. Опитування визначило їх природну закономірність, а також чітке скерування у бік конструктивного вирішення. Отже, у більшості конфліктів, викладачі схиляються до розуміння конфліктів як конструктивного явища у житті педагогічного колективу. Адже за даними опитування, 76% респондентів

загалом негативно ставляться до конфліктів, воліючи не доводити до їх виникнення і оцінюють конфлікти як деструктивне явище в житті навчального закладу. У той же час 98% респондентів визнали позитивний соціально-психологічний клімат у науково-педагогічному колективі більш важливим, ніж висока заробітна плата й додаткові матеріальні заохочення.

Характеризуючи міжособистісні конфлікти викладачів, ми дійшли висновку, що схилиючись до розуміння конфліктів як конструктивного явища у житті педагогічного колективу, співробітники воліють створити позитивний соціально-психологічний клімат у робочому середовищі. А найкращим шляхом уникнення конфліктів було визначено налагодження ефективної взаємодії викладача з колективом та керівництвом закладу, чого можна досягти на базі спільно сформульованих засад, тобто шляхів їх досягнення:

- забезпечити відкритість діяльності установи;
- постійно інформувати працівників про цілі й результати діяльності інституції;
- доводити завдання, спільне визначення пріоритетів розвитку установи до розуміння кожного члена колективу;
- привести механізм прийняття усіх рішень до демократичних норм;
- створити належні умови праці та організації відпочинку;
- забезпечити можливість підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання кожного члена колективу;
- розробити чітку науково-методичну документацію і посадові інструкції;
- не зловживати вимогами виконання трудової й виробничої дисципліни;
- забезпечити справедливу оплату праці і прозорі механізми винагород за особливі досягнення;
- дотримання загальної соціальної справедливості.

Так само, завдяки пропозиція і баченню педагогічних працівників, згруповано методи попередження та вирішення конфліктів: метод прогнозування — дозволить сформулювати стратегію запобігання будь-яких конфліктів; метод підтримки (допомога, емпатія) — налагодить ефективну комунікацію у колективі; метод аутотренінгу — навчить управляти емоціями, зняти напруження й тривожність; метод стимулювання — закріпить у колективі прагнення до пошуку і дій у ході з назріваючих конфліктних ситуацій. Дані методи стануть ефективними, якщо будуть ініційовані колективом та підтримані адміністрацією у вигляді проведення науково-методичних семінарів і тренінгів.

І нарешті, прозорі та чіткі методи вирішення конфліктних ситуацій на базі проведення бесід та створення незалежних груп щодо їх врегулювання дозволять встановити гарний соціально-психологічний клімат у колективі.

Висновки. У нашому дослідженні ми ставили за мету проаналізувати різноманіття міжособистісних конфліктних ситуацій з точки зору викладача закладу вищої освіти та відшукати шляхи досягнення продуктивного й неконфліктного їх розв'язання. Виконавши низку науково-дослідницьких завдань, ми зрозуміли, що міжособистісні конфлікти у взаєминах викладачів закладу вищої освіти досі були найменше вивченими у порівнянні з іншими видами конфліктів. Нами встановлено, що важливою умовою запобігання конфліктним ситуаціям є відмова адміністрації та керівників підрозділів від авторитарної системи управління науково-освітнім процесом і колективом, а ефективність взаємодії саме педагогічного працівника по відношенню до колективу й керівництва закладу полягає у ініціюванні та виробленні спільної системи запобігання, виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій.

Якщо кожен учасник науково-освітнього процесу дотримуватиметься таких основних принципів та цінностей, як: доброчесність, відповідальність, демократичне врядування, верховенство права і повага до людської гідності — це дозволить закласти основи позитивного соціально-психологічного клімату в усьому колективі. Наступним кроком має стати ініціювання викладачами, усім персоналом вироблення спільної системи запобігання, виявлення та врегулювання конфліктних ситуацій, що у перспективі може стати теоретичним підґрунтям для документального затвердження внутрішнього нормативного документа.

Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 591 с.
2. Волков Б. С., Волкова Н. В. Конфликтология: учебное пособие для студентов вузов. Москва, Академический проект; Трикста, 2005. 384 с.
3. Дроздова О. В. Причини та наслідки організаційних конфліктів соціально-педагогічної сфери. *Лідер. Еліта. Суспільство* = *Leader. Elite. Society*. 2020. № 1. С. 82-88. DOI: 10.20998/2616-3241.2020.1.08
4. Дубина Л. Г., Вашеняк І. Б. Педагогічні конфлікти та способи їх розв'язання. *Педагогічний дискурс*. Випуск 9. 2011. С. 103-109. URL: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Dmytro/My%20Documents/Download/s/peddysk_2011_9_24.pdf (дата звернення: 18.08.21).
5. Дуткевич Т. В. Стиль поведінки у конфлікті керівника загальноосвітнього навчального закладу як чинник конфліктності вчителів. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 23. С. 170-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_23_17 (дата звернення: 18.08.21).
6. Ібрагімова К. О. Дефініція поняття соціальна взаємодія, її види та основні теорії. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 40-41.

URL:<http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/40-41/48.pdf> (дата звернення: 18.08.21).

7. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ, МАУП, 1996. 176 с.

8. Кузнецов С. В. Педагогічні конфлікти та їх розв'язання. *Військова освіта*. № 2 (38). 2018. С. 152-161. DOI:<https://doi.org/10.33099/2617-1783/2018-2/152-161>.

9. Леонов Н. И. Психология делового общения: учебное пособие. Москва, Издательство МПСИ; Воронеж, МОДЭК, 2002. 216 с.

10. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: учебное пособие. 2-е изд., стереотип. Київ, МАУП, 2002. 256 с.

11. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2012. Вип. 2(1). С. 434-444. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_53) (дата звернення: 18.08.21).

12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва, Вильямс, 2009. 692 с.

13. Пастух Л. В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. *Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, 2018. Випуск 41. С. 272-286. URL:file:///C:/Documents%20and%20Settings/Dmytro/My%20Documents/Downloads/Pspl_2018_41_25.pdf (дата звернення: 18.08.21).

14. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. Київ, МАУП, 2007. 360 с. URL:<https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/n213.pdf> (дата звернення: 18.08.21).

15. Трухан М. А. Сутність та особливості професійних конфліктів у соціально-педагогічному середовищі загальноосвітніх навчальних закладів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2012. № 4. С. 83-88. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ped_2012_4_16 (дата звернення: 18.08.21).

16. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие. Минск, Харвест, 2005. 640 с.

17. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія. Київ, Абрис, 2002. 742 с.

References

1. Ancupov, A.Ja., Shipilov, A.I. (2004). *Konfliktologija*. Moskva, JUNITI-DANA (2nd ed.) [in Russian].

2. Drozdova, O.V. (2020). Prychyny ta naslidky orhanizatsiinykh konfliktiv sotsialno-pedahohichnoi sfery [Reasons and consequences of organizational conflicts of social-pedagogical sphere]. *Lider. Elita. Suspilstvo - Leader. Elite. Society*, 1, 82-88. DOI: 10.20998/2616-3241.2020.1.08 [in Ukrainian].

3. Dubyna, L.H., Vasheniak, I.B. (2011). Pedahohichni konflikty ta sposoby yikh rozviazannia [Pedagogical Conflicts and the Ways of Settling Them]. *Pedahohichnyi dyskurs*, 9, 103-109.

file:///C:/Documents%20and%20Settings/Dmytro/My%20Documents/Downloads/ped_dysk_2011_9_24.pdf (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

4. Dutkevych, T.V. (2014). Styl povedinky u konflikty kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu yak chynnyk konfliktnosti vchyteliv [The school manager's behavior style as a factor of teachers' high conflict]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, 23, 170-182. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_23_17 (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

5. Ibrahimova, K.O. (2013). Definitsiia poniattia sotsialna vzaiemodiia, yii vydy ta osnovni teorii [Definitions Concept of Social Interaction, its Types and Basic Theory]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, 40-41. <http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/40-41/48.pdf> (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

6. Kolomynskyi, N.L. (1996). *Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu*. Kyiv, MAUP [in Ukrainian].

7. Kuznietsov, S.V. (2018). Pedahohichni konflikty ta yikh rozviazannia [Pedagogical Conflicts and the Ways of Settling Them]. *Viiskova osvita*, 2 (38), 152-161. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2018-2/152-161>. [in Ukrainian].

8. Leonov, N.I. (2002). *Psikhologija delovogo obshhenija*. Moskva, Izdatel'stvo MPSI, Voronezh, MODJeK [in Russian].

9. Lozhkin, G.V., Povjaket' N.I. (2002). *Prakticheskaja psikhologija konflikta*. Kiïv, MAUP (2d ed.) [in Russian].

10. Matiikiv, I.M. (2012). Rol konfliktolohichnoi kompetentnosti kerivnyka u stvorenni bezpechnykh psykholohichnykh umov pratsi u pedahohichnomu kolektyvi [Role of the leader's conflictological competence in creating of safe working conditions in pedagogical collective]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykholohichna*, 2(1), 434-444. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_53) (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

11. Meskon, M.H., Albert M. & Hedouri F. (2009). *Osnovy menedzhmenta*. Moskva, Vil'jams [in Russian].

12. Pastukh, L.V. (2018). Formuvannia pozytyvnoho psykholohichnoho klimatu v pedahohichnykh kolektyvakh zakladiv zahalnoi serednoi osvity [The

formation of positive psychological climate in pedagogical collectives of comprehensive schools]. *Problemy suchasnoi psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats K-PNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, 41, 272-286.

file:///C:/Documents%20and%20Settings/Dmytro/My%20Documents/Downloads/Psp1_2018_41_25.pdf (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

13.Piren, M. I. (2007). *Konfliktologija*. Kiïv, MAUP. <https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/n213.pdf> (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

14.Trukhan, M.A. (2012). Sutnist ta osoblyvosti profesiinykh konfliktiv u sotsialno-pedahohichnomu seredovyshchi zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Essence and peculiarities of professional conflicts in social and pedagogical environment of secondary schools]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seria: Pedahohika*, 4, 83-88. http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ped_2012_4_16 (last accessed: 18.08.21) [in Ukrainian].

15.Urbanovich, A. A. (2005). *Psihologija upravlenija*. Minsk, Harvest [in Russian].

16.Volkov, B.S., Volkova, N.V. (2005). *Konfliktologija*. Moskva, Akademicheskij proekt, Triksa [in Russian].

17.Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk: entsyklopediia. Kyiv, Abrys, 2002. 742 s.

Nesprava M.V.

The effectiveness of the Interaction of the Professor with the Staff and Management of the Higher-educational institution: analysis, methods and ways to achieve

***Purpose.** The issue of the relationship between the professor with the staff and management of the Higher-education institution is considered. Based on the collected data of the emergence and overcoming conflict situations at the level of "professor", a database was created to study the system of interpersonal conflicts in the higher education system. Higher education as one of the most important socio-cultural institutions of society is obliged to prepare the new generation for active participation in all social processes. Teachers of higher education institutions face an extremely responsible task: to take children with their assignments, interests, peculiarities of cognitive and emotional-volitional processes and prepare them for the level of highly qualified professionals who are able to implement the acquired knowledge, practical skills, find their place in the profession.*

Methods. *The most typical conflicts are characterized and presented with defining the object and features of the opposing parties, generalizing the core and causes of their occurrence, using the method of statistical analysis and the method of analytic-synthetic processing of information.*

Results. *The conflict is a phenomenon of public life, the essence of the emergence and resolution of which depends on the multiplicity of factors of our existence is emphasized. It is concluded that some conflicts can be effectively resolved by establishing preventive measures or doing everything to resolve the conflict quickly. However, long-term unresolved conflicts can have a very negative effect on interpersonal relationships, the socio-psychological climate in the team and staff, emotional states and mood. By their nature, conflicts in educational organizations are predominantly interpersonal. The basis of such conflicts can be, as a rule, material or value contradiction.*

Conclusions. *Having determined that the best method of establishing effective interaction of a professor with the staff and management of a higher-education institution is to avoid conflicts, the ways of ensuring the prevention, detection and settlement of conflict situations are formulated. Methods of their prevention and solution are also offered. It is noted that such developments in the future can be a theoretical basis for the formation of internal institutional regulations papers.*

Key words: *conflict situation, conflict, teacher, head, institution of higher education, cause of conflict, object of conflict, methods of solution.*

Несправа Микола Вікторович – доктор філософських наук, професор кафедри міжнародних відносин, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ.