МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТСОЦІАЛЬНОЙ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0533-з-4
Спеціальності 053 «Психологія»
освітня програма «Психологія»
Бережна Аліна Михайлівна
Керівник: Іванова Л.С. к.філос.н., доцент кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності
Рецензент: Пучина О.В., к.психол.н., керівник студії практичної психології «Персона»

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____д.пед.н., проф. Н.О. Губа

«____»_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Бережній Аліні Михайлівні

1. Тема роботи Психологічні особливості організаційної культури закладів вищої освіти

керівник роботи Іванова Лариса Сергіївна к.філос.н., доцент кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності

затверджені наказом ЗНУ від «20» 02 2024 року № 316-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз наукових джерел, результати емпіричних досліджень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) питання здійснити науково-теоретичний аналіз поняття «організаційної культури»; вивчити історію розвитку «організаційної культури» та «проєктної діяльності» у вищих закладах освіти у філософсько-педагогічній літературі; дослідити проєктну діяльность як засіб зниження рівня конфліктності в педагогічному середовищі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 12 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Іванова Л.С., к.філос.н., доцент		
Розділ 1	Іванова Л.С., к.філос.н., доцент		
Розділ 2	Іванова Л.С., к.філос.н., доцент		
Розділ 3	Іванова Л.С., к.філос.н., доцент		
Висновки	Іванова Л.С., к.філос.н., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та узгодження теми роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота зі вступом	Березень 2024 р.	Виконано
3	Розробка першого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
4	Розробка другого розділу	Травень 2024 р.	Виконано
5	Розробка третього розділу	Червень-вересень 2024 р.	Виконано
6	Проходження передзахисту	Листопад 2024 р.	Виконано
7	Проходження нормоконтролю	Листопад 2024 р.	Виконано

Студент _____ А. М. Бережна

Керівник роботи _____ Л. С. Іванова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Гредінарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 89 сторінок, 12 рисунків, 57 джерел, 3 додатка.

Мета дослідження: теоретично та емпірично дослідити психологічні особливості організаційної культури закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження – організаційна культура вищого освітнього закладу.

Предмет дослідження – психологічні особливості закладів вищої освіти, а саме дослідження рівня конфліктності, та засобів виходу з конфліктиних ситуацій у педагогічному колективі.

Гіпотеза дослідження – припускаємо, що активна участь викладачів в проєктній діяльності має позитивний вплив на формування конфліктолоігічної компетентності викладачів вищого навчального закладу, що призводить до підвищення рівня педагогічної культури, мотивації до праці, зниження рівня конфліктності у колективі та загалом позитивно сприяє поліпшенню психологічного клімату в коллективі.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, порівняння, класифікація, систематизація та узагальнення); емпіричні (тестування). Використана методики: тест Томаса-Кілмана для визначення стилю поведінки в конфлікті, методики виявлення та оцінки міжособистісних взаємин в колективі ми застосовували методику В. Стефансона «Q-сортування», методика та анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі за Коломінським Н.Л.

Теоретичне значення роботи полягає у тому, що: теоретично та емпірично досліджено вплив участі викладачів в проєктних групах на формування їх конфліктологічної компетентності, що в цілому сприяє зменшенню рівня організаційних конфліктів та покращення психологічного клімату.

Практичне значення. Результати емпіричного дослідження можуть бути використані педагогами та практичними психологами вищого навчального закладу у своїй професійній діяльності.

ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ; КОНФЛІКТНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

SUMMARY

Berezhna A.M. Psychological Features of the Organizational Culture of Higher Education Institutions.

Master's thesis: 89 pages, 12 figures, 57 sources. The purpose of the study: to theoretically and empirically investigate the psychological features of the organizational culture of a higher education institution.

The object of research is the organizational culture of a higher educational institution. The subject of the study is the psychological features of higher education institutions, namely the study of the level of conflict and the means of getting out of conflict situations in the teaching staff.

Research hypothesis – we assume that the active participation of teachers in project activities has a positive effect on the formation of conflict-related competence of teachers of a higher educational institution, which leads to an increase in the level of pedagogical culture, motivation to work, a decrease in the level of conflict in the team and, in general, positively contributes to the improvement of the psychological climate in the team .

Research methods: theoretical (analysis, comparison, classification, systematization and generalization); empirical (testing). Methods used: the Thomas-Kilman test to determine the style of behavior in conflict, the method of identifying and evaluating interpersonal relationships in the team, we used the method of V. Stefanson's «Q-sorting», method and questionnaire for studying the socio-psychological climate in the teaching staff according to N.L. Kolominskyi.

The theoretical significance of the work is that: theoretically and empirically, the impact of teachers' participation in project groups on the formation of their conflict-related competence, which generally contributes to reducing the level of organizational conflicts and improving the psychological climate, has been investigated. Practical significance. The results of empirical research can be used by teachers and practical psychologists of a higher educational institution in their professional activities.

Keywords: institutions of higher education; conflict, motivation, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП……..7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ СЕРЕДОВИЩ …….……..9
1.1. Сутність організаційної культури ……..…....9
1.2. Рівні прояву організаційної культури ……..…....20
1.3. Соціально-психологічний клімат (СПК) як емоційна складова організаційної культури ……..….27
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ…….33
2.1. Психологічний аспект формування педагогічної культури……..….33
2.2. Конфліктологічна культура освітянина …….....36
2.3. Засоби виходу з конфліктних ситуацій……...46
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОНФЛІКТНОСТІ НА ПЕДАГОГІЧНУ КУЛЬТУРУ…….……..…60
3.1. Організація та методичний інструментарій дослідження……..…60
3.2. Аналіз отриманих результатів…….....75
ВИСНОВКИ……...80
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ……...83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..84
ДОДАТКИ……..90

ВСТУП

Беручи до уваги умови сьогодення (інтенсифікація військових дій на території України, економічна криза всередині країни, що зумовлена війною, дефіцитом коштів та еміграцією великої кількості кваліфікованих фіхівців, як результат, вимагають від ЗВО забезпечити створення позитивного психологічного клімату та зменшення рівня конфліктності в педагогічному колективі.

Світові тенденції інтеграції та глобалізації суспільства визначають нові пріоритети розвитку освіти в Україні та впровадження інноваційних технологій в педагогічний та організаційні процеси закладу вищої освіти. Ключовим завданням освітньо-виховної діяльності ЗВО є досягнення найвищої якості підготовки майбутніх фахівців, препідготовки та розвитку науково-педагогічного колективу із розвиненим умінням оцінювати ситуацію, швидко адаптуватися до стрімких змін, у відповідності до стандартів національного та світового ринку праці, застосовувати отримані знання на практиці, готових до активної професійної та соціальної діяльності, бути комунікабельними та вмотивованими на успіх.

Важливість організаційної культури для ЗВО визначається низкою обставин: допомагає адаптуватися в організації, усвідомити правила та норми поведінки, надає членам колективу організаційну ідентичність, що створює у них відчуття безпеки, визначає ставлення до компанії, стимулює високу відповідальність та активність особистості для досягнення загальних організаційних цілей. Отже, організаційна культура як невід’ємна частина життєдіяльності організації істотно впливає на її ефективність, а це актуалізує проблему пошуку оптимізації процесу її формування.

Викладання навчальних дисциплін для студентів та участь викладачів у проектній діяльності в системі ЗВО спрямована мотивувати людей;

організовувати та реалізовувати ефективну взаємодію різних категорій працівників ЗВО в моно- та мультидисциплінарних командах та підвищувати стресостійкість та знижує рівень конфліктності в педагогічних колективах.

На підставі вищевикладеного метою дослідження постає теоретично та емпірично дослідити психологічні особливості організаційної культури закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження – організаційна культура вищого освітнього закладу.

Предмет дослідження – психологічні особливості закладів вищої освіти, а саме дослідження психологічного клімата, та визначення засобів виходу з конфліктиних ситуацій в педагогічному колективі.

Відповідно до об'єкта, предмета й поставленої мети були поставлені завдання дослідження:

1. здійснити аналіз наукової літератури та визначити сутність поняття «організаційна культура»;
2. розкрити особливості взаємозв’язку між психологічним кліматом та конфліктологічною компетентністю викладачів ЗВО;
3. провести емпіричне дослідження впливу участі в проєктній діяльності на конфліктологічну компетентність та психологічний клімат педагогічного колективу закладів вищої освіти.

Для досягнення поставлених завдань магістерської роботи використовувались такі методи дослідження: - теоретичні (аналіз, порівняння, класифікація, систематизація та узагальнення); - емпіричні тест Томаса-Кілмана для визначення стилю поведінки в конфлікті, методика та анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі за Коломінським Н.Л., методику В. Стефансона «Q-сортування».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ СЕРЕДОВИЩ

1.1. Сутність організаційної культури

Міждисциплінарний характер теорії організаційної культури спричинив виникнення низки близьких за змістом визначень терміна «організаційна культура», що є співзвучним «корпоративна культура». Зокрема, В. Співак схарактеризував поняття «корпоративна культура» таким чином: «Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й навколишнього середовища» [1]. Власне тлумачення подав Г. Хаєт: «Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймають більшість співробітників» [2]. Цінності становлять ядро корпоративної культури, саме ціннісні орієнтації сприяють кожному працівникові зрозуміти та прийняти життєві пріоритети установи. «Знання основ корпоративної культури допомагає новим членам організації правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, визначаючи все найбільш важливе й суттєве», у зв’язку з чим корпоративна культура набуває виховних функцій, які впливають на процес формування майбутніх фахівців [1].

Ключовим для розуміння сутності терміну «організаційна культура» є поняття «культура», яке в українській науці трактується як історично обумовлений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини. Це виявляється через форми організації життя і діяльності, а також створені матеріальні та духовні цінності. Поняття «культура» застосовують для

характеристики конкретних історичних періодів, націй або народностей (Н. Побєда). У вузькому сенсі культура розглядається як сфера духовного життя, а в широкому – як результат діяльності людей, їхні здібності та сили.

Антропологи визначають культуру як звичаї та ритуали, напрацьовані спільнотою протягом її існування. Культура включає як явні, так і приховані форми поведінки, що передаються через символи. З одного боку, це відображає певний соціальний стан груп, а з іншого – втілюється в артефактах (зовнішні вияви) (В. Співак) [1].

Більшість спеціалістів у сфері культури (Д. Гібсон, Д. Доннеллі, Д. Іванцевич та ін.) згодні, що культура: накопичується та передається через навчання, спостереження і досвід; є спільним надбанням індивідів, які належать до груп, сімей чи суспільства; передається від покоління до покоління; впливає на сприйняття, формує поведінку та визначає бачення індивідом навколишнього середовища; є адаптивною і базується на здатності людини до змін та адаптації.

Останнім часом це поняття почали використовувати дослідники організацій та менеджери для опису загальної атмосфери в організації, характерних стилів управління, а також проголошених керівництвом цінностей і норм. Варто зазначити, що у теорії та практиці часто вживаються терміни «організаційна культура» та «корпоративна культура» як синоніми, що пояснюється груповою динамікою та рівнями розвитку колективу (корпорації). Водночас деякі науковці вважають «організаційну культуру» і «корпоративну культуру» окремими феноменами. На їхню думку, перша формується природним шляхом у процесі взаємодії цінностей працівників, тоді як друга створюється цілеспрямовано, зазвичай керівництвом корпорації, та об’єднує цінності, притаманні саме цій організації (О. Бусигін) [1].

Аналіз соціальних середовищ дозволяє виявити різноманітність соціально-виробничих відносин, особливості умов роботи, а також унікальні норми та правила поведінки в кожній організації. Концепція культури сприяє поясненню таких явищ, допомагає їх «нормалізувати» і зрозуміти не лише

основи відмінностей між певними групами людей та організацій, але й причини їхнього опору певним змінам [1].

У науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності організаційної культури. Науковці розглядають як внутрішні, особистісні аспекти, так і зовнішні, діяльнісні та соціальні фактори, що проявляються на психологічному та матеріальному рівнях. Таким чином, організаційну (корпоративну) культуру визначають як:

– спосіб мислення та колективне програмування свідомості організації, яке визначає поведінку людей і відрізняє членів однієї організації від іншої (Б. Джакус, Г. Хофстеде, К. Шульц та ін.);

– система норм, цінностей, переконань і моделей поведінки, а також колективних базових принципів, які сформувала певна група в процесі свого розвитку та становлення (С. Девіс, У. Оучі, Х. Іквари, Е. Шейн);

– складне багатошарове та динамічне явище, що охоплює матеріальні та духовні аспекти діяльності організації стосовно внутрішніх і зовнішніх суб'єктів середовища, формуючи загальні рамки поведінки співробітників і узгоджуючи їх з загальною стратегією організації (А. Карпов, В. Співак та ін.).

Аналіз концепцій організаційної культури дозволяє виділити такі її складові (за П. Шейном):

– стереотипи, які проявляються в процесі взаємодії між людьми (мова, якою вони спілкуються; звичаї та традиції, яких вони дотримуються; ритуали, що виконуються в певних ситуаціях);

– групові норми (стандарти, що регулюють діяльність групи);

– проголошувані цінності, які група намагається втілити в своїй діяльності;

– основна філософія (ключові політичні та ідеологічні принципи, які визначають взаємовідносини групи з акціонерами, працівниками та клієнтами);

– правила поведінки в організації («прийняті порядки», «обмеження», яких новачок має дотримуватися, щоб стати повноправним членом організації);

– соціально-психологічний клімат (відчуття, яке формується завдяки

особливому складу групи та характерним манерам взаємодії між членами організації та клієнтами);

– накопичений досвід (методи та технічні прийоми, які члени групи застосовують для досягнення цілей; способи виконання певних дій, що передаються між поколіннями та не потребують фіксації у письмовій формі);

– стиль мислення, ментальні моделі та лінгвістичні парадигми: прийняті когнітивні системи, які визначають сприйняття, мислення та мову, використовувані членами групи й передані новачкам під час початкової соціалізації;

– узгоджені значення (швидке взаєморозуміння, яке виникає під час спілкування між представниками групи).

– «базові метафори» або об’єднуючі символи: ідеї, почуття та образи, створені групою для самовираження, які не завжди усвідомлюються, але проявляються у вигляді архітектури будівель, організації робочих просторів та інших матеріальних аспектів існування групи. Вони відображають не стільки раціональні чи оцінні, скільки емоційні та естетичні реакції членів групи [1].

Загалом, організаційна культура – це динамічна система цінностей соціальної організації, яка проявляється у діяльності на поведінковому, когнітивному та емоційному рівнях. Психологічний зміст цього явища найбільш помітний у взаємодії категорій діяльності та свідомості в двох аспектах: з одного боку, діяльність є процесом взаємодії людини із середовищем (колективний досвід групи, який сформувався під час вирішення завдань адаптації до змін і внутрішньої інтеграції), що призводить до формування психічного образу (свідомості, суб’єктивного світу); з іншого боку, цей образ визначає програму подальших дій, які втілюються в об’єктивній реальності. Таким чином, основними носіями організаційної культури є працівники, у яких культура формує спосіб сприйняття навколишнього світу та проявляється в їхній поведінці.

Організаційна культура тісно пов’язана з управлінською системою. З психологічної точки зору, неможливо примусити людину щось зробити напряму, але можна створити умови, за яких вона зробить це добровільно. Отже, з управлінської позиції основним об’єктом впливу є свідомість людини: формуючи в межах організаційної культури певні настанови, систему цінностей або «модель світу», можна передбачати, планувати та спрямовувати поведінку в бажаному напрямку, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність досягнення управлінських цілей. Таким чином, організаційну культуру можна розглядати як інструмент управління, хоча й сама система управління є частиною організаційної культури.

З одного боку, культуру створюють лідери, які засновують організації, з іншого боку, вже сформована культура визначає критерії лідерства і допомагає виявити потенційних лідерів. Організаційна культура є процесом, який забезпечує існування і функціонування організації через внутрішні процеси, а також виступає системою змінних, що впливає на її ефективність. Дослідження організаційної культури як процесу проводиться шляхом аналізу ключових установок, які поділяються членами суспільства або колективних настанов, що вирізняють членів однієї організації від іншої. Підхід до культури організації як результату її діяльності зосереджується на унікальній системі матеріальних та духовних цінностей, а також на структурних елементах із власними функціями – таких як символи, ритуали або правила поведінки персоналу. Організаційна культура як єдина система, що впливає на внутрішні процеси і підсумки роботи організації, може включати набір засвоєних методів розв’язання реальних проблем та особливості трудової діяльності її працівників.

Аналіз підходів до визначення організаційної культури дозволяє розглядати її як сукупність особистісних, організаційних та соціальних цінностей, установок і норм поведінки, що спрямовують діяльність і взаємодії членів організації, відображаючи її унікальність.

Значущість організаційної культури для організації обумовлена рядом факторів: вона сприяє адаптації співробітників, допомагає засвоїти правила та норми поведінки, надає колективу організаційну ідентичність, що формує відчуття безпеки, визначає ставлення до компанії, стимулює відповідальність та активність для досягнення спільних цілей. Таким чином, організаційна культура як важлива складова функціонування організації значно впливає на її ефективність, що робить актуальним питання оптимізації процесу її формування.

Формування організаційної культури може проходити стихійно – як наслідок адаптації до зовнішніх умов і внутрішньої інтеграції, або через керівні методи управління: зверху – шляхом наказів, норм і правил поведінки, або знизу – через аналіз особистісних уподобань співробітників і підтримку поведінкових моделей, що відповідають цілям організації. Стихійне формування культури часто створює слабку організаційну культуру, яка може негативно позначатися на ефективності роботи організації чи навіть ставати контркультурою. Структуроване формування культури потребує врахування чинників, які впливають на цей процес, що підкреслює необхідність визначення соціально-психологічних факторів, що формують організаційну культуру [1].

Організаційна культура вищого навчального закладу слугує основою для побудови освітнього середовища, забезпечуючи організацію навчального процесу, виховну роботу, вибір стратегій взаємодії між викладачами та студентами, а також форми, методи і технології навчання та виховання. Таким чином, організаційну культуру закладу можна визначити як процес і результат взаємної ідентифікації суб’єктів і об’єктів освіти через сприйняття, засвоєння та застосування норм і правил поведінки під час освітньої діяльності. Організаційна культура працівників і студентів є невід’ємною та важливою частиною культури освітнього закладу.

Формування організаційної культури вищого навчального закладу здійснюється у двох напрямках: робота з колективом працівників та зі студентами. Через особливості соціально-психологічних характеристик

студентської спільноти саме питання формування організаційної культури серед студентів стає пріоритетним. Постійне оновлення студентського колективу, його активний та безпосередній вплив на організаційні процеси створюють власні вимоги до формування культури навчального закладу. Швидка динаміка соціально-психологічних процесів у студентських групах може призводити до спонтанного і неконтрольованого формування субкультур, які іноді ускладнюють роботу всього закладу. Це вимагає цілеспрямованого втручання у процес формування культури серед студентів, ефективність якого залежить від точності визначення та врахування ключових соціально-психологічних факторів. Проте проблема визначення цих чинників у студентів вищих навчальних закладів залишається відкритою.

Незалежно від рівня розвитку організації, її керівництво може формувати організаційну культуру, використовуючи два різні підходи. Перший підхід («бачення зверху») передбачає, що ключові положення організаційної культури формулюються вищим керівництвом на основі розробленої стратегії і доводяться до співробітників на всіх рівнях ієрархії. Для успішної реалізації цього підходу організації потрібен харизматичний лідер, здатний надихнути співробітників, передати систему вірувань і втілити основні цінності та норми поведінки. Цей підхід може бути впроваджений через публічні виступи, особистий приклад керівника, поширення інформаційних матеріалів, що відображають цінності та підтверджують їх підтримку з боку керівництва [1].

Для ефективності такого підходу керівнику необхідно вміти переконати підлеглих у своїй щирій прихильності до цінностей організаційної культури, які він передає колективу.

Другий підхід («орієнтація знизу») вимагає ретельної роботи менеджера з аналізу та врахування реального стану справ в організації, починаючи з найнижчих рівнів. Керівник поступово відстежує всі аспекти діяльності організації, включаючи, здавалося б, незначні деталі, виправляє та усуває те, що не відповідає його баченню культури, і закріплює елементи, які йому відповідають [1].

При реалізації підходу «знизу» менеджер може застосовувати маніпуляцію символами та матеріальними елементами організації, формувати й коригувати моделі поведінки, а також вводити нові умови формальної та неформальної взаємодії. Обидва підходи до формування організаційної культури мають свої переваги й недоліки, проте найбільшого ефекту досягають при їх поєднанні.

Структура організаційної культури складається з трьох основних взаємозалежних рівнів: соціального, організаційного та особистісного, кожен із яких впливає на змістову характеристику культури та має власні фактори формування.

Формування організаційної культури вищого навчального закладу ґрунтується на таких припущеннях: 1) вищий навчальний заклад є універсальною організацією, тому процес формування його культури має всі характерні особливості, визначені в психологічних дослідженнях; 2) організаційна культура студентів вищого навчального закладу має свої унікальні соціально-психологічні риси [1].

Структура організаційної культури закладу складається з трьох рівнів: соціального (включає географічне розташування, архітектуру, символіку, зв'язки з громадськістю, імідж, якість послуг, національні риси), організаційного (відображає зовнішній вигляд працівників, оснащення приміщень, робочі засоби, клімат організації, комунікації, норми поведінки, місію та цілі) та особистісного (процедури прийому і виходу, система винагород і санкцій, мотивація, колективна ідентифікація, цінності). Ця структура відповідає універсальним характеристикам організації.

Організаційна культура вищого навчального закладу має також специфічні риси, що відрізняють її від культур інших організацій. Зазвичай організаційна культура підвищує конкурентоспроможність продукту організації. Проте в університеті культура не тільки виконує цю функцію – вона відображена у самому продукті, тобто в знаннях і нормах поведінки студентів, які одночасно є продуктом діяльності закладу і носіями його культури. Ще одна

унікальна риса культури університету як ключового елементу системи вищої освіти – її двоїстий характер: з одного боку, обережне ставлення до нововведень, а з іншого – прагнення до творчого саморозвитку.

Стихійне формування організаційної культури призводить до створення слабкої культури, яка може негативно вплинути на ефективність діяльності організації або навіть перетворитися на контркультуру. Для ефективного формування організаційної культури необхідно враховувати фактори, що впливають на цей процес.

Організаційна культура може бути визначена як сукупність індивідуальних, організаційних і соціальних цінностей, установок та норм поведінки, що регулюють діяльність і взаємодію членів організації, відображаючи її унікальність.

Поняття «організаційна культура» вищого навчального закладу можна розглядати як процес і результат взаємної ідентифікації учасників освітнього процесу через сприйняття, засвоєння та реалізацію норм і правил поведінки в ході діяльності. Організаційна культура студентів є важливою складовою культури навчального закладу [1].

Структура організаційної культури складається з трьох взаємопов'язаних рівнів: соціального, організаційного та особистісного, кожен з яких впливає на її зміст та має відповідні фактори формування.

Організація через свою структуру, культуру та систему цілей впливає на співробітників та їхню поведінку, в той час як самі співробітники своєю діяльністю визначають організацію та сприяють її розвитку. Таким чином, діяльність організації та її членів є взаємозалежними.

Адаптація людини до організації відбувається через ролі, які розуміються як очікування стосовно поведінки людини, що займає певну посаду. Виділяють п'ять основних аспектів організаційних ролей (Д. Скоті та ін.):

1) це ролі, які визначаються позицією в організації, а не особистістю людини;

2) вони пов'язані з виконанням конкретних завдань. Організаційна роль –

це поведінка, яку очікують від людини, що виконує певну функцію;

3) іноді ці ролі важко чітко визначити, оскільки вони відображають очікування інших щодо суб'єкта діяльності;

4) ролі швидко засвоюються і призводять до змін у поведінці людини;

5) роль і робота – це різні поняття; одна й та сама людина, виконуючи одну роботу, може виконувати кілька ролей.

Як зазначав Г. Щедровицький, не все, що ми робимо, є діяльністю. Діяльністю це стає лише тоді, коли дія, вчинок, поведінка або форма починає передаватися від однієї людини до іншої, набуваючи історичного існування. Отже, діяльність передбачає наявність норми. Там, де відсутня норма, яка передається через культуру, немає і діяльності. На відміну від поведінки, діяльність фіксується у вигляді зразків, еталонів та норм, що створюють культурний простір і зберігаються завдяки процесу відтворення.

Норми – це стандарти поведінки, які поділяють члени групи. Якщо ролі визначають, як слід поводитися в групі, то норми встановлюють, яка поведінка є прийнятною в межах групи. Норми – це неписані правила, які іноді можуть суперечити формально прописаним правилам.

Норми мають такі характеристики:

– вони визначають, як «повинно» або «бажано» поводитися;

– можуть бути більш очевидними щодо поведінки, яку група вважає важливою (наприклад, норма може визначати час обіду, але не його склад)

за дотриманням норми слідкує вся група [1].

Норми не завжди співпадають з формальними правилами поведінки: іноді вони можуть їм суперечити. Коли групові норми та організаційні цілі взаємодоповнюють одна одну, це сприяє високій ефективності.

Процес розвитку та передачі норм включає три етапи: спочатку вони визначаються та оголошуються (проголошуються або демонструються); потім група коригує свою поведінку відповідно до проголошених норм; на останньому етапі заохочується їхнє дотримання, а за порушення накладаються покарання.

Поведінка може розвиватися як окремий елемент або ж формувати систему, де кожен її аспект займає визначене місце.

Згідно з концепцією інтеріоризації, яка описує процес присвоєння закріплених у культурі норм і програм, а також перехід від соціального до індивідуального способу життя (Л. Виготський), та з урахуванням ієрархії смислів, запропонованої Б. Бразусом, можна виділити три рівні особистісного смислу норми для суб'єкта: перший рівень – це зміст особистісного смислу, що відображає значущість норми як засобу регулювання власної поведінки (орієнтація на себе – «суб'єктивний смисл»); другий рівень – зміст особистісного смислу, що відображає важливість норми для регулювання поведінки людей, з якими суб'єкт безпосередньо взаємодіє (орієнтація на інших – «груповий смисл»); третій рівень – зміст особистісного смислу, що відображає роль норми як засобу регулювання поведінки колективного суб'єкта, наприклад, організації (орієнтація на соціум – «організаційний смисл»). Рівень інтеріоризації норми у суб'єкта відображається через зміст особистісного смислу, що визначає, як саме і з якою частотою ця норма використовується для регулювання поведінки.

Можна виокремити такі ефективні варіанти зв'язків між змістом особистісного смислу норми і типом поведінки, що стосується її реалізації: 1) «суб'єктивний зміст» – «виконання»; 2) «груповий зміст» – «вплив»; 3) «організаційний зміст» – «зміна» [1]. Продуктивність цих зв'язків залежить від того, наскільки уявлення суб'єкта про норму як інструмент регуляції поведінки відповідають завданням і умовам її застосування. Зв'язки між змістами особистісного смислу норми та типами нормативної поведінки відображають межі готовності суб'єкта застосовувати норму як інструмент для регулювання своєї поведінки, а однорідність чи варіативність поведінки визначає рівень цієї готовності [1].

1.2. Рівні прояву організаційної культури

Основні рівні прояву організаційної культури за Е. Шейном:

Рівень артефактів – це все, що можна побачити, почути чи відчути при вступі в групу з незнайомою культурою. Це видимі результати діяльності групи, такі як архітектура її середовища, мова, технології, продукти діяльності, художні твори, стиль, що виражається через одяг, манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історії, пов'язані з організацією, а також зовнішні ритуали й церемонії. Характерною рисою цього рівня є те, що його можна спостерігати, але важко інтерпретувати.

Рівень проголошуваних цінностей. Досвід функціонування організації та сама організація як соціальне явище є результатом індивідуальних уявлень про те, що є правильним чи неправильним, ефективним чи неефективним, а також про те, яким має бути майбутнє (проєкт). Ці уявлення оформлюються в словесній формі та проголошуються як принципи організації з метою об'єднання групи, самоідентифікації та вираження місії. Це цінності, які чітко визначають, як повинна діяти людина, але можуть не збігатися з її реальною поведінкою, оскільки можуть викликати сумніви та заперечення.

Рівень базових уявлень. Коли рішення проблеми неодноразово виявляється успішним, воно стає сприйматися як належне. У цьому випадку культура визначається як модель колективних базових уявлень (установок), які виникають під час вирішення групою завдань адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої динаміки. Ефективність цих уявлень є достатньою, щоб вважати їх цінними і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття та вирішення проблем. До проблем зовнішньої адаптації та виживання організації, на думку науковців (О. Бусигіна), належать такі:

– місія та стратегія (формулювання місії організації та її основних завдань; вибір стратегії для їх реалізації);

– цілі (встановлення конкретних цілей і їх прийняття співробітниками організації);

– засоби (ресурси, які застосовуються для досягнення поставлених цілей).; консолідація зусиль для досягнення обраної мети; адаптація організаційної структури, вдосконалення системи стимулювання і звітності; контроль (визначення індивідуальних і групових критеріїв ефективності діяльності, створення інформаційної інфраструктури); коригування поведінки (розробка системи заохочень і покарань, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань). Серед проблем внутрішньої інтеграції найбільш важливими є: спільна мова і концептуальні категорії (вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови та концепцій); межі підприємства і критерії вступу та виходу з нього (встановлення критеріїв членства в організації та її групах); влада і статус (визначення правил здобуття, збереження та втрати влади, а також розподілу статусів в організації); особисті відносини (встановлення формальних і неформальних правил щодо організаційних відносин між співробітниками залежно від їх віку, статі, освіти, досвіду тощо; визначення допустимого рівня відкритості в роботі); нагороди та покарання (визначення основних критеріїв бажаної та небажаної поведінки та відповідних наслідків); ідеологія і «релігія» (визначення значення і ролі цих явищ в організаційному житті).

Через потребу в когнітивній стабільності сумніви щодо переконливості базових уявлень завжди викликають у людини тривогу та відчуття незахищеності [1]. Тому колективні базові уявлення, які становлять основу культури організації, можуть виступати як психологічні когнітивні захисні механізми на індивідуальному та груповому рівнях, що забезпечують ефективне функціонування колективу. Їх збереження та передача новим членам організації забезпечується через процес соціалізації. В цьому контексті культура виступає як інструмент соціального контролю.

На етапі формування чи зміни стратегії дій підприємство стикається з питанням, чи відповідає ця стратегія існуючій організаційній культурі. Виявлення її дисфункцій вимагає проведення «культурної революції», спрямованої на заміну негативних елементів та створення моделі, що відповідає

реаліям та умовам.

Дослідники виділяють кілька підходів до вирішення проблеми несумісності стратегії та культури в організації в рамках системи управління, зокрема (за С. Девісом і Г. Шварием):

– культура ігнорується, якщо вона перешкоджає ефективній реалізації обраної стратегії;

– система управління адаптується до існуючої організаційної культури, визнаючи наявні бар'єри для реалізації бажаної стратегії та розробляючи альтернативи для «обходу» цих перешкод, не вносячи значних змін у саму стратегію;

– культура змінюється, щоб підлаштуватися під стратегію, або ж стратегія змінюється для того, щоб узгодитися з існуючою культурою.

Ні культура, ні управління, ні керівництво не можуть бути зрозумілі окремо одне від одного. Успіх будь-яких процесів у організації значною мірою залежить від управлінців (керівників), їх особистісних характеристик, професіоналізму, стилю та методів керівництва. Виявлення тих чи інших особистісних і соціально-психологічних явищ обумовлене відповідним середовищем [1].

Кожна соціальна організаційна структура, розвиваючись, природно формує підрівні, які створюють субкультури. Чим більша організація з точки зору функціональності та структури, тим значущіші розбіжності між її підрозділами. Тому організаційну культуру великої компанії можна розглядати як систему субкультур, кожна з яких визначена варіативністю змісту її рівнів.

Цілком нормально, що деякі субкультури можуть бути в конфлікті одна з одною, прикладом чого є протиріччя між вищим керівництвом і виробничими групами. Наявність субкультур може по-різному впливати на динаміку організаційної культури, і тому важливим завданням керівництва є створення умов, що сприятимуть домінуванню тієї субкультури, яка забезпечить найбільш вигідні результати для підприємства.

Незважаючи на складність цього явища, організаційна культура формується та здатна змінюватися, оскільки вона є результатом взаємодії процесів відбору, управлінських функцій, поведінки, структури організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем. Керівництво може втручатися в кожен із цих аспектів, щоб вплинути на культуру організації.

Однак зміна організаційної культури – це складне завдання. Культура підтримує себе сама, оскільки вже сформована система цінностей забезпечує стабільність і чіткість. Співробітники організації зазвичай знають, чого від них очікують, що важливо і що потрібно робити. Тому вони часто чинять опір спробам змінити усталену культуру.

На сьогодні жодна організація не може функціонувати без корпоративної культури, без поширення базових уявлень про неї серед співробітників, її інтеграції в зовнішнє середовище та створення позитивного іміджу в суспільстві. «Досвід провідних компаній у формуванні та розвитку корпоративної культури може бути ефективно використаний у різних сферах та галузях, оскільки культура є основою життєздатності будь-якої організації. Сьогодні корпоративну культуру визнають універсальним соціокультурним феноменом», – зазначає Горбенко Н. у своєму дослідженні [4].

Корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного розвитку вищого навчального закладу, оскільки вона сприяє ідентифікації працівників з університетом, роблячи його успішним і конкурентоспроможним.

«Корпоративна культура університету – це сукупність унікальних ідентифікаційних ознак, що базуються на цінностях, які визначають філософію діяльності закладу, його ідею (візію) та місію. Вона формує традиції, норми і стилі, правила службових і міжособистісних взаємин, а також поведінку студентів і співробітників, відображаючи рівень досконалості, порядності та привабливості університетського бренду в сучасному соціокультурному і науково-освітньому середовищі» [5].

Більшість дослідників вважає, що розробка внутрішнього кодексу є першим кроком у формуванні організаційної культури будь-якої організації. Особливу важливість мають корпоративні цінності – набір правил, за допомогою яких адміністрація та працівники визначають пріоритети і регулюють норми поведінки. В структурі корпоративного кодексу зазвичай виділяють ідеологічну та нормативну частини. До таких вимог відповідають нормативно-правові документи, зокрема, Положення про порядок вирішення конфліктних ситуацій у Запорізькому національному університеті [6].

Колективний договір на 2023-2025 рр. [7].

Корпоративний кодекс ЗНУ, представлені на офіційному сайті університету [8].

Правила внутрішнього розпорядку Запорізького національного університету [9].

Правила внутрішнього розпорядку відображають корпоративні цінності та норми поведінки, які сформувалися протягом багатьох років існування університету. Кожен член університетської громади зобов'язаний дотримуватись наступних обов'язків: підвищувати свій професійний рівень, педагогічну майстерність і наукову кваліфікацію (для науково-педагогічних працівників), дотримуватись норм педагогічної етики та моралі, поважати гідність студентів, прищеплювати їм любов до України, виховувати їх у дусі патріотизму і поваги до Конституції та державних символів України, забезпечувати академічну доброчесність у навчальному процесі та науковій діяльності, розвивати у студентів самостійність, ініціативу, творчі здібності, дотримуватись Статуту університету, законів та інших нормативно-правових актів, створювати умови для засвоєння навчальних планів і програм, відповідно до державних стандартів і контрактних умов, працювати чесно та сумлінно, дотримуватись дисципліни праці, виконувати вимоги охорони праці, техніки безпеки та протипожежної безпеки, своєчасно виконувати розпорядження ректорату та вимоги посадових інструкцій, постійно вдосконалювати організацію праці, економно використовувати матеріали та енергоносії,

дбайливо ставитись до майна та сприяти створенню позитивного психологічного клімату в колективі. Студенти зобов'язані: дотримуватись вимог законодавства, Статуту та Правил внутрішнього розпорядку університету, Положення про гуртожиток та Правил внутрішнього розпорядку в гуртожитках, виконувати вимоги освітніх програм та індивідуальних навчальних планів (за наявності), дотримуватись академічної доброчесності, досягати визначених результатів навчання, постійно підвищувати свій науковий і культурний рівень, брати активну участь у житті університету, відвідувати заняття і виконувати завдання відповідно до навчальних планів і програм, а також дбайливо ставитись до майна університету.

Основні права працівників та студентів ЗНУ також знаходяться під захистом. Працівники мають право на: академічну свободу, що здійснюється на благо особи, суспільства та людства в цілому; захист професійної честі та гідності; створення належних умов праці, підвищення професійного рівня, організацію відпочинку та побуту відповідно до вимог законодавства, нормативних актів ЗНУ, умов трудового договору та колективного договору; захист від усіх форм експлуатації, фізичного та психічного насильства; спеціальний навчально-реабілітаційний супровід і безперешкодний доступ до інфраструктури університету відповідно до медико-соціальних показань за наявності обмежень життєдіяльності, пов’язаних зі здоров’ям; отримання знань, що відповідають державним стандартам, постійне оновлення наукових знань, а також поважне ставлення з боку науково-педагогічних працівників та інших співробітників університету [10].

Викладачі та студенти повинні дотримуватись чинного законодавства щодо використання української мови та норм ділового етикету. Виявлення таких форм поведінки, як хабарництво, шахрайство, підробка підписів в офіційних документах, є етично неприпустимим серед членів університетської спільноти. Порушення академічної доброчесності, зокрема плагіат і списування, підлягають покаранню. Важливою складовою корпоративної культури вищого навчального закладу є його іміджева структура [11]. Зовнішня

символіка університету охоплює архітектурний комплекс, стиль одягу викладачів і студентів, оформлення приміщень, а також герб, гімн і прапор університету [12]. Символи — це об'єкти та дії, які мають значення для інших. Академічні традиції ЗНУ виражаються через символіку корпоративної культури, що сприяє зміцненню почуття належності до університету. Запорізький національний університет має понад 90-річну історію. 24 грудня 2004 року Указом Президента України № 1536 університет отримав статус національного і має офіційно затверджений логотип та гімн, які можна побачити на сайті університету [13]. Брендбук Запорізького національного університету встановлює єдині стандарти для представлення бренду. Кожен розділ містить правила та рекомендації щодо використання елементів фірмового стилю, що відображають корпоративну ідеологію університету. Корпоративна атрибутика застосовується під час проведення конференцій, засідань Вченої ради та інших заходів. Для підтримки іміджу в ЗНУ виготовляють фірмові блокноти, ручки, одяг, а також замовляють спеціальний посуд, щоб ефективно мотивувати викладачів, співробітників і студентів, задовольняючи їхні потреби у корпоративній ідентичності.

Важливим елементом корпоративної культури ЗНУ є університетські традиції. Щороку в навчальному закладі відзначають не лише державні та релігійні свята, а й власні урочистості, серед яких можна виділити такі заходи, як посвята першокурсників, вручення дипломів випускникам, а також святкування визначних дат університету.

Створення «легендарності» організації досягається через її історію, що відображена в біографіях людей, які стали символами ЗНУ. Серед таких видатних особистостей – засновники університету, ректори, керівники підрозділів, співробітники та студенти, імена яких залишили значний слід в історії. Їхні історії розповідаються у публікаціях та книзі пам'яті ЗНУ [14] ; Вони сприяють формуванню почуття гордості за свій університет і відчуття безпосередньої причетності кожного до важливої справи. Ознайомлення з історією Alma mater необхідне для сучасної молоді, оскільки так формуються

зв’язки з тими людьми, які роками працювали над створенням позитивного іміджу університету.

За майже 90 років свого існування університет розвинув унікальну корпоративну культуру, яка є важливим елементом його управлінської системи. Корпоративна культура ЗНУ проявляється через цінності, місію, кодекс, символіку, традиції і повагу до історії університету. Традиції тісно пов'язані з патріотизмом до організації. Складовими корпоративної етики є колективний договір і корпоративний кодекс, у яких пропагуються корпоративні цінності та високі моральні стандарти поведінки для членів університетської спільноти, визначаються норми та заборони, а також даються поради щодо етичної поведінки. Кодекс є офіційним документом, на який можуть посилатися як викладачі, так і студенти. Важливим компонентом корпоративної культури є брендові атрибути, які відображають корпоративну ідеологію університету. Взаємодія працівників університету з студентами сприяє їх інтеграції в спільноту, а активна участь студентства в розвитку корпоративної культури створює фундамент для інновацій в соціокультурному контексті у майбутньому. Цей культурологічний аспект забезпечує дисципліна «Корпоративна культура», яка є частиною навчальних програм багатьох вищих навчальних закладів.

1.3. Соціально-психологічний клімат (СПК) як емоційна складова організаційної культури

Однією з важливих складових організаційної культури є соціально-психологічний клімат (СПК), який виступає емоційним показником взаємин між її членами. У сучасній психологічній науці існує кілька підходів до розуміння цього явища. Зокрема, клімат розглядається як соціально-психологічний стан групи, який є результатом сприйняття її членами комплексу факторів, пов'язаних із їхніми взаєминами, умовами праці та методами мотивації.

Соціально-психологічний клімат визначає характер, зміст і напрямок психології членів організації (Е. Кузьмін, М. Обозов, К. І. Ілатонов та ін.):

– загальний емоційно-психологічний настрій групи (А. Русадинова, А. Лутошкін);

– стиль взаємин між людьми, які перебувають у безпосередньому контакті, що визначає соціальне та психологічне благополуччя кожного члена групи (Б. Паригін, В. Покровський, В. Шепель);

– соціальна та психологічна сумісність учасників групи, їх моральна єдність, згуртованість, наявність спільних переконань, звичаїв і традицій (Л. Коган, В. Косолапов, А. Щербань);

– якісний аспект міжособистісних відносин, обумовлений сукупністю психологічних умов, які сприяють або перешкоджають ефективній спільній діяльності та розвитку особистості в групі (А. Петровський, М. Ярошевський);

– соціально обумовлена, відносно стабільна система ставлення членів колективу до нього як до цілого (А. Рсан) тощо.

Для подальшого розуміння соціально-психологічного клімату скористаємося визначенням В. Шепеля, одного з перших вітчизняних вчених, який досліджував цю тему. Він трактує соціально-психологічний клімат як емоційне забарвлення психологічного зв'язку між членами колективу, що формується на основі їх близькості, симпатії, спільних інтересів та схильностей. За його думкою, клімат складається з трьох основних зон:

1) соціальний клімат, який визначається усвідомленням мети та завдань суспільства в колективі, а також ступенем забезпечення прав і обов'язків працівників як громадян, згідно з Конституцією;

2) моральний клімат, що характеризується ступенем прийняття моральних цінностей у колективі;

3) психологічний клімат, який включає неофіційні взаємини, що складаються між працівниками, які перебувають у безпосередньому контакті один з одним.

Деякі вчені (Л. Почебут, В. Чікер) також акцентують увагу на двох рівнях прояву клімату:

– статичний, відносно постійний: це стабільні взаємини між членами організації, їх інтерес до роботи та колег. Після того, як ці взаємини сформуються, вони можуть зберігати свою стабільність протягом тривалого часу, навіть за умов негативних впливів, з якими стикається організація. Зміни в соціально-психологічному кліматі відбуваються епізодично через вплив членів групи.

– динамічний, мінливий, коливний: це щоденні настрої членів організації. Для опису цього аспекту використовують термін 2психологічна атмосфера», яка відзначається швидкими, тимчасовими змінами. Вона має менше усвідомлене значення, але значно впливає на настрій і працездатність персоналу протягом робочого дня.

Основними факторами, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі, сучасні вчені вважають такі:

– глобальне макросередовище: сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов. Встановлено, що стабільність економічного, політичного та культурного життя в суспільстві сприяє соціальному та політичному благополуччю членів колективу та непрямо впливає на клімат робочих груп:

– локальне макросередовище : особливості організації, до складу якої входить колектив. Це включає: розміри організації, функціонально-рольові суперечності, централізованість влади, участь працівників у плануванні, розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів тощо.

– фізичний мікроклімат та санітарно-гігієнічні умови праці: умови, такі як спека, погане освітлення, постійний шум, тіснота, які можуть викликати підвищення психоемоційної напруги та непрямо впливають на атмосферу в колективі.

– характер діяльності: монотонність роботи, високий рівень відповідальності, ризики для здоров’я і життя, стресогенність і емоційна

насиченість – фактори, що можуть негативно позначатися на кліматі в організації.

– організація спільної праці: чіткість розподілу обов'язків, відповідність професійних навичок і ролей співробітників їхній спеціалізації, формальна структура групи.

– психологічна сумісність колективу: здатність до ефективної співпраці, що базується на оптимальному поєднанні особистісних якостей учасників на трьох рівнях:

а) психофізіологічному (поєднання особливостей вищої нервової діяльності);

б) психологічному (сумісність характерів, мотивів і типів поведінки);

в) соціально-психологічному (гармонійність соціальних ролей, установок, цінностей і інтересів).

– характер комунікативної організації та комунікативна компетентність членів колективу: наявність точних та повних відомостей щодо робочих питань, відсутність інтриг і чуток.

– стиль керівництва.

Соціально-психологічний клімат може бути сприятливим або несприятливим для спільної діяльності залежно від того, які фактори переважають.

Основними ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

1. Взаємна довіра і висока вимогливість серед учасників групи;

2. Конструктивна і доброзичлива критика;

3. Вільне вираження особистої думки під час обговорення важливих питань, що стосуються колективу;

4. Відсутність негативного впливу керівництва на підлеглих і визнання їхнього права приймати важливі рішення для групи;

5. Забезпечення достатньої інформованості членів колективу про завдання та прогрес їх виконання;

6. Загальне задоволення від спілкування серед учасників колективу;

7. Високий рівень емоційної взаємодії та готовність допомогти в ситуаціях, що викликають фрустрацію у членів групи;

8. Прийняття кожним членом колективу відповідальності за загальний стан справ у групі (В. Казміренко).

Негативний клімат проявляється у загальному песимізмі, дратівливості, напрузі та конфліктності у відносинах між членами колективу. Це супроводжується невпевненістю, страхом зробити помилку або понести покарання, відсутністю розуміння спільних цінностей, небажанням вкладати зусилля в колективну роботу, а також незадоволенням від спілкування та спільної діяльності.

До непрямих ознак негативного клімату належать такі фактори:

– високий рівень плинності кадрів;

– ефективність виконуваної роботи;

– якість виготовленої продукції;

– частота прогулів та запізнень;

– кількість скарг від членів колективу та клієнтів;

– своєчасність виконання завдань; акуратність у роботі з обладнанням;

– частота перерв у робочому процесі.

На основі аналізу тексту 1 розділу можна виділити кілька ключових тез про організаційну культуру та психологічний клімат закладів вищої освіти:

1. Організаційна культура – це система цінностей, норм, ритуалів і моделей поведінки, що характеризує унікальність організації. Основні складові включають цінності, філософію, правила поведінки, стереотипи, накопичений досвід, символи, що утворюють основу культурного середовища. Культура організації є важливим чинником, який забезпечує соціальну інтеграцію та адаптацію до зовнішнього середовища. Університет формує стратегію, що підтримує культуру єдності, етичної поведінки та колективного духу через залучення студентів і співробітників до активної участі в житті університету.

2. СПК визначається як соціально-психологічний стан групи, що формується на основі взаємодії та ставлення до умов праці та методів мотивації.

3. Складовими Соціально-психологічного клімату є соціальний клімат, моральний клімат, Психологічний клімат. Соціально-психологічний клімат (СПК) є важливим показником емоційної атмосфери у взаєминах між членами навчального колективу.

РОЗДІЛ 2.
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЗНАЧЕННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Психологічний аспект формування педагогічної культури

Аналіз наукових джерел показує, що розвиток психолого-педагогічної культури завжди був в центрі уваги дослідників у галузі психології управління, соціальної психології та педагогіки, таких як А. Богуш (Bogush, 2021), С. Деркач (Derkach, 2021), Т. Децюк (Detsiuk, 2020), О. С. Виханський (Виханський, 1998), Т. Капелюшна (Kapeliushna, 2021), О. Г. Кісельова (Kiseliova, 2021), А. Колісніченко (Kolisnichenko, 2021), Д. Майєрс (Майєрс, 2004), В. К. Майборода (Майборода, 2016), В. В. Москаленко (Москаленко, 2008) та Г. С. Никифоров (Никифоров, 2004). Стан психолого-педагогічної культури викладачів вищих навчальних закладів суттєво впливає на якість їх педагогічної діяльності і є одним із основних аспектів досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Вчені єдині в тому, що одним з ключових чинників, які визначають якість професійної діяльності викладача, є рівень його психолого-педагогічної культури.

Для вирішення проблеми забезпечення якості системи вищої освіти необхідно детально дослідити цілу низку психологічних факторів, які безпосередньо впливають на ефективність виконання завдань цієї системи. У майбутньому ці фактори можуть стати основою для оптимізації та вдосконалення професійної діяльності осіб, залучених до вищої освіти в Україні. Зростає значення психолого-педагогічної культури викладачів вищих навчальних закладів, оскільки саме цей рівень є важливим компонентом викладацької майстерності. Тому психолого-педагогічна культура науково-педагогічних працівників та шляхи її вдосконалення стають важливим стратегічним ресурсом. Її відсутність може призвести до значних якісних втрат

в освітньому процесі. Формування високого рівня психолого-педагогічної культури у викладачів визначає їх здатність мотивувати учасників освітніх процесів до досягнення нових цілей, проявляти толерантність і повагу до культурної різноманітності, а також діяти соціально відповідально і свідомо.

Очевидно, що сучасний стан психолого-педагогічної культури викладача вищого навчального закладу далеко не відповідає ідеалу. Цей тип культури стане важливим елементом повноцінної та успішної професійної взаємодії викладача з колегами та студентами, а також фактором психологічного здоров'я і якості системи освіти України, тільки якщо будуть виконані всі умови для розвитку психолого-педагогічної культури викладачів ЗВО. Лише в такому випадку можна буде створити основу для свідомого і цілеспрямованого впливу на ключові психолого-управлінські компетенції, які становлять зміст психолого-педагогічної культури, перетворюючи її на дієвий інструмент ефективної і продуктивної професійної діяльності викладача.

Зміст психолого-педагогічної культури викладача ЗВО відображає та розкриває його психологічну і соціально-психологічну компетентність у системі вищої освіти. Важливим чинником, що визначає стан цієї культури, є не лише професійна діяльність викладача, але й його особистісні характеристики.

Для викладача важливо мати здатність контролювати свої емоції та поведінку в будь-яких непередбачених ситуаціях, зберігати самовладання. Важливу роль відіграє здатність швидко оцінювати ситуацію і ухвалювати правильні рішення щодо того, як діяти в конкретних умовах. Незалежно від обставин, викладач повинен вступати в аудиторію з оптимістичним настроєм, у доброму гуморі, стримуючи негативні емоції. Це надзвичайно важливо, оскільки емоційний стан викладача безпосередньо впливає на психічне самопочуття студентів. Якщо викладач приходить до аудиторії у поганому настрої, це може мати негативний вплив на емоційно-вольову сферу студентів і знижувати їх пізнавальну активність.

Психологічна компетентність викладача є необхідною умовою ефективної професійно-педагогічної діяльності. Високий рівень психологічної компетентності може бути досягнутий завдяки засвоєнню психологічних знань і вмілому використанню технологій педагогічного управління, зокрема вдосконаленню психолого-педагогічних впливів на навчальний процес [15,16,17,18].

Викладач є важливим елементом культури за багатьма параметрами. Одна з його основних педагогічних функцій полягає в тому, щоб бути носієм певних видів діяльності та культурного досвіду. Для формування педагогічної культури викладач має розвивати цілий комплекс особистісних якостей і ціннісних орієнтацій. Відомо, що знання, вміння та навички без їх інтеграції в систему суспільно важливих цінностей і моральних переконань можуть призвести до духовної порожнечі. Людина, яка не має належних моральних принципів, часто використовує здобуті знання з прагматичними, особистими цілями. Викладач, позбавлений моральних орієнтирів і ідеалів, не стане справжнім носієм культури. Моральні якості є невід’ємною частиною гуманістичної орієнтації особистості викладача, його ставлення до інших людей як до найбільшої цінності. Формування педагогічної культури починається лише тоді, коли викладач відчуває відповідальність за майбутнє та має любов до своїх студентів. Однією з основних якостей, необхідних для розвитку педагогічної культури, є «комунікативне ядро особистості», що передбачає готовність до повноцінного міжособистісного спілкування.

Педагогічна культура тісно пов'язана з такими аспектами, як культура зовнішнього вигляду, мови, естетичні уподобання та різноманітні інтереси й духовні потреби педагога. Важливими показниками рівня педагогічної культури є інтереси та духовні потреби викладача.

Без бажання постійно вдосконалювати себе, що базується на усвідомленні власних недоліків та здатності їх виправляти, а також на вмінні до самоконтролю і самоаналізу, побудові стратегії самовиховання, викладач не може вважатися носієм високої культури. Отже, прагнення до постійного

самовдосконалення є однією з основних рис особистості педагога з високою педагогічною культурою.

Таким чином, особистісні якості викладача є важливим складником педагогічної культури і суттєво впливають на рівень його професіоналізму [19-25].

2.2 Конфліктологічна культура освітянина

Однією з ключових складових іміджу освітянина та його професійної компетентності є конфліктологічна культура. Педагогічна система вищих навчальних закладів є схильною до конфліктів, оскільки вона здійснює вплив не лише на кожну окрему особистість серед студентів, а й на педагогічний колектив. Колектив як соціально активна система виконує виховну функцію створюючи оптимальні умови для морального, інтелектуального, фізичного та трудового виховання, а також забезпечує психічний і соціальний розвиток особистості, сприяє формуванню моральних і ціннісних стимулів у діяльності особистості у всіх сферах; регулює поведінку учасників, впливаючи на розвиток позитивних якостей – сили волі, гуманізму, працьовитості, толерантності, совісності, чесності.

Міжособистісні конфлікти в педагогічному колективі часто виникають через порушення морально-етичних і культурних норм у статусно-рольових взаєминах.

Освіта відіграє важливу роль у реалізації стратегічних завдань сучасного українського суспільства, значення якої зростає в контексті подолання негативних ідеологічних і ментальних наслідків минулого. Здійснення цих завдань покладено на освіту в цілому та навчальні заклади зокрема. Це, насамперед, орієнтація на загальнолюдські цінності та соціально-економічний розвиток, що вимагає якісного вдосконалення педагогічної системи і навчально-виховного процесу. Таке бачення проблеми потребує підвищення

рівня однієї з важливих складових професійної компетентності освітянина – педагогічного іміджу.

Конфлікт визначається як крайній прояв суперечностей між особливостями, форма фрустрації, коли перешкода заважає задоволенню потреби [26]. Педагогічний конфлікт виникає через професійну та міжособистісну взаємодію учасників навчально-виховного процесу і проявляється у вигляді загострення протиріч між сторонами, що вимагає конструктивного підходу для вирішення конфлікту та усунення його причин [27].

Отже, переживання освітянина, пов'язані з відчуттям некомпетентності, виникають через нездатність попереджати та вирішувати конфліктні ситуації, що призводить до неузгодженості дій у педагогічному процесі як на управлінському, так і на навчально-виховному рівнях. Адже здатність встановлювати конструктивні стосунки з оточуючими та ефективно вирішувати конфлікти є важливим показником розвитку особистості. Способи поведінки в конфліктних ситуаціях формуються протягом всіх етапів соціалізації особистості, в процесі адаптації до соціопрофесійних відносин і інтеграції в систему міжособистісних взаємодій.

Сучасні психологопедагогічні дослідження показують, що конфліктологічна тематика стала надзвичайно важливою у педагогічній освіті. Вимоги, що визначаються нормативно-правовими актами держави (Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», Державна програма «Вчитель», Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті тощо), обґрунтовують компетентність освітянина, зокрема його імідж, що прямо впливає на рівень розвитку мотиваційної сфери і ціннісних орієнтацій викладача, його педагогічне мислення, гуманізацію і психологізацію, педагогічну відповідальність та постійне самовдосконалення. Тому виникає проблема недостатньої кількості кваліфікованих фахівців, здатних розпізнавати, запобігати, вирішувати та конструктивно використовувати конфліктні ситуації [28].

Компетентність освітянина також залежить від співвідношення його психолого-педагогічних здібностей та якостей як керівника освітнього процесу. Одним із критеріїв ефективності цієї діяльності є створення сприятливого психологічного клімату та формування високого рівня міжособистісних відносин у колективі, які повинні цілеспрямовано формуватися керівником освітнього процесу. Це означає, що мають бути створені умови, які сприятимуть продуктивній діяльності колективу.

Багато досліджень присвячено вивченню конфліктів у педагогічному процесі. Дослідники виділяють ключові складові педагогічної системи, особливо в контексті виникнення конфліктів у ситуаціях, що можуть стати конфліктогенними за різних умов, зокрема: «освітянин – учень/студент», «освітянин – освітянин», «освітянин-керівник – підлеглий».

Так, у низці досліджень аналізуються особливості педагогічних конфліктів (Н. П. Анікеєва, І. Д. Бех, Н. В. Жутікова, А. С. Макаренко, М. М. Рибакова, Л. М. Карамушка, О. Б. Радченко, Ю. П. Черненький); підготовка до вирішення конфліктних ситуацій і медіації (В. Л. Андрєєнкова, Ю. К. Ємельянов, Т. Ю. Осипова, К. В. Розум, Т. С. Яценко); питання стилю поведінки керівника у конфліктних ситуаціях (Л. Е. Орбан-Лембрик, Г. В. Осовська); умови профілактики та подолання конфліктів (А. Я. Анцупов, О. Є. Гуменюк, Ю. П. Черненький); готовність молодих педагогів до конфліктної взаємодії (С. Д. Максименко, І. Л. Холковська, Т. Д. Щербан) та інші [29]: серед дослідників, які вивчали проблеми педагогічних конфліктів у вищих навчальних закладах, варто відзначити роботи таких учених, як А. Анцупов, О. Бєлкін, І. Глазкова, В. Добринина, О. Іонова, Л. Качалов, Т. Кухтевіч, М. Рибакова, Є. Тонков та інших. Питання причинно-наслідкових зв'язків конфліктів і шляхів їх попередження в педагогічних колективах були висвітлені в наукових роботах А. Лукашенко, В. Жаворонкова, Л. Карпової та інших дослідників. Проблеми становлення відносин у педагогічному колективі, зокрема конфліктних, досліджували В. Єрошин, А. Капто, В. Лазарев, А. Лоренсов, М. Поташник, Н. Провоторова, О. Хомерікі та інші. Питання

освітнього маркетингу як способу запобігання соціальним конфліктам розглядали О. Даниленко, а аналіз потенціалу якісних методів для попередження соціальних конфліктів провела Т. Денисенко. Значну увагу психолого-педагогічна література приділяє питанням наявності у педагогів сформованої конфліктологічної компетентності як важливої складової професіоналізму (С. Баникіна, О. Єфимова, Ю. Костюшко, О. Лукашонок та інші). Однак проблема виявлення причин, що спричиняють конфлікти в педагогічному колективі, з метою розробки шляхів їх запобігання залишається актуальною і потребує подальших досліджень [30].

Досягнення в дослідженні міжособистісних конфліктів можуть допомогти глибше зрозуміти природу психологічних процесів і явищ, а також покращити психологічний клімат у навчальному закладі, сприяючи повазі до особистості кожного члена колективу.

Основна мета управлінської діяльності полягає в організованому впливі освітянина як керівника освітнього процесу на колектив співробітників і студентів, через науково обґрунтоване планування, організацію та контроль їхньої роботи. Це передбачає наявність знань і навичок управління конфліктами, що дозволяють впливати на їх динаміку з метою вирішення проблемної ситуації або навіть її поглиблення, оскільки конфлікти безпосередньо впливають на процеси навчання та виховання. Ключовим елементом таких відносин є предмет і об’єкт конфлікту. Предмет конфлікту – це проблема або питання, яке учасники конфлікту намагаються вирішити відповідно до своїх інтересів і переконань. Об’єктом конфлікту можуть бути як моральні, так і матеріальні інтереси сторін. Як зазначає А.А. Калюжний, «предмет педагогічного конфлікту визначається категоріями організації навчально-виховного процесу, а рівень освіченості та вихованості часто виступає як об’єкт протиріч», тобто це є основою виникнення конфлікту.

Встановлено, що педагогічні конфлікти виникають через професійну та міжособистісну взаємодію учасників. Всі педагогічні конфлікти можна умовно класифікувати на три основні групи, а саме [31]: мотиваційні конфлікти

виникають між професорсько-викладацьким складом і студентами через недостатню навчальну мотивацію останніх; конфлікти, пов'язані з недоліками в організації навчально-виховного процесу в закладі освіти; конфлікти взаємодій, що виникають з об'єктивних і суб'єктивних причин через різні особистісні ціннісні орієнтації та цілі. Одними з найпоширеніших є міжособистісні конфлікти. Н. П. Волкова визначає міжособистісний конфлікт як ситуацію взаємодії людей, у якій вони відстоюють несумісні цінності та норми, прагнуть реалізувати їх через боротьбу за обмежені ресурси або утвердити свої інтереси. М. В. Цюрупа трактує міжособистісний конфлікт як конфлікт, коли двоє або більше осіб стикаються з опором у досягненні своїх цілей, які вони вважають основними [32].

Попри позитивні функції конфліктів, представлені в літературі (таких як інформаційно-об’єднуюча, стимулювання активності, об’єднання і структуризація, регулятивно-розвиваюча, стимулювання особистісного зростання, психотерапевтична, діагностична тощо), конфлікти все ж можуть стати джерелом зниження привабливості праці та її продуктивності. Вони можуть спричинити руйнівні форми самореалізації особистості, погіршення психологічного клімату в колективах, знищення міжособистісних відносин, зниження ефективності співпраці та зростання конфронтації. Аналіз наукових праць з конфліктології (В. Андрєєв, А. Анцупов, О. Громова, А. Дмитрієв, А. Здравомислов, О. Зінчина, Г. Ложкін, М. Пірен, А. Шипілова та ін.) показав, що основна мета досліджень у цій сфері має практичний характер. Завдяки глибокому розумінню сутності конфліктів і причин їх виникнення, можна навчитися управляти конфліктами – здатність керівника визначити конфліктну ситуацію, осмислити її та вжити попереджувальних заходів для її вирішення. Важливим є також оволодіння стратегіями та механізмами запобігання і врегулювання конфліктів. Зокрема, зарубіжні та вітчизняні автори наголошують, що головною передумовою для загострення передконфліктної ситуації серед членів педагогічного колективу є порушення рівності позицій сторін. Це виявляється в таких поведінкових характеристиках, як закритість і

оцінність позицій одного або обох партнерів по спілкуванню, що призводить до приховування мотивів, інтересів, почуттів та інформації щодо конфлікту.

Приховані почуття, потреби та інтереси, а також наявність внутрішньоособистісних проблем можуть призводити до помилкових оцінок конфліктуючих сторін щодо одна одної, формувати хибні припущення та, відповідно, неадекватну реакцію на ситуацію. Є. Дурманенко вважає, що джерелом суперечностей у колективі є різноманітність особистісних відмінностей у політичному, філософському, етичному, естетичному та педагогічному розвитку, а також у досвіді і віці, що може призводити до різниць у вчинках і їх оцінках. Конфлікти між викладачами можуть також виникати через різні моральні принципи, коли для досягнення однієї мети використовуються різні засоби. Наприклад, деякі викладачі створюють ілюзію активної діяльності для здобуття авторитету, що, у свою чергу, не залишається непоміченим колегами. Іншими джерелами протиріч можуть бути розбіжності в педагогічних поглядах, методах викладання, вимогах до студентів чи матеріальних інтересах. На думку конфліктологів, основною причиною конфліктів у педагогічному колективі є особистісні якості викладачів і співробітників, такі як занижена або завищена самооцінка, хибна самоідентифікація, недостатньо розвинені процеси саморегуляції, рефлексії, слабкий самоконтроль, відсутність емпатії та наявність внутрішньоособистісних конфліктів у багатьох педагогів.

Загострення подібних суперечностей може також відбуватися під час часткової зміни складу колективу. Іноді конфлікти виникають через адаптацію молодих педагогів, які не відразу сприймають традиції колективу. Багато протиріч зумовлено наявністю в колективі випадкових або професійно непридатних викладачів і співробітників, а також різними інтересами викладачів, що може призвести до неоднакового ставлення студентів до їхніх навчальних дисциплін. Також виділяють такі фактори конфліктів у педагогічному колективі: недостатня узгодженість цілей різних груп; відсутність чіткої організаційної структури і неясний розподіл прав та

обов'язків; нестабільність і нечіткість у визначенні завдань для педагога; обмежений рівень професійної підготовки, що затрудняє виконання обов'язків; невизначеність кар'єрних перспектив; несприятливі фізичні умови праці; недостатня підтримка і заохочення з боку керівництва; необґрунтовані претензії окремих працівників; різне розуміння ситуацій та їх причин учасниками. Отже, основною причиною педагогічних конфліктів у закладі вищої освіти є розбіжності і суперечності, які природно виникають, існують і поступово вирішуються в процесі освітньої діяльності. При цьому ми не ставимо за мету виявити всі можливі причини, оскільки це неможливо.

Розбіжності та суперечності особливо посилюються під час впровадження нововведень, які зруйнують старі норми і традиції, замінюючи їх новими, що викликає суперечливі емоції та дії серед майже всіх учасників навчально-виховного процесу та членів педагогічного колективу закладу вищої освіти. З одного боку, є усвідомлення необхідності змін і оновлень, а з іншого – небажання змінювати звичний режим роботи, зміст навчального матеріалу чи стосунки з колегами та студентами. Це варто враховувати адміністрації закладу при прийнятті управлінських рішень.

У практиці управління конфлікти виконують дві основні функції – деструктивну та конструктивну, кожна з яких має своє навантаження. Деструктивна функція створює психологічний стрес, втрачене час на з’ясування відносин та знижує ефективність будь-якої діяльності. Конструктивна функція покращує взаємодію між опонентами, сприяючи їх згуртуванню, коригує методи роботи та підвищує пізнавальний інтерес. Під час аналізу наукових джерел і власних спостережень було визначено, що міжособистісні конфлікти в педагогічному колективі найчастіше виникають через порушення морально-етичних, культурних норм та статусно-рольових взаємин.

Отже, специфіка причин конфліктів у підсистемі «освітянин – адміністрація» в освітньому процесі перш за все пов’язана з факторами управлінського процесу. Наприклад, до об’єктивних причин конфліктів можна

віднести непідготовленість освітянина до управлінської діяльності, що є серйозною проблемою, оскільки в реальності керівники різних ланок навчальних закладів (факультетів, кафедр, груп тощо) часто не мають належного рівня знань з менеджменту, що впливає на ефективність виконання їхніх професійних обов’язків. Основною складовою конфлікту є його об'єкт, тобто мотивація – причини протистояння. До суб’єктивних причин належать особистісні фактори, такі як необґрунтований контроль за роботою підлеглих, особливо коли їх досвід перевищує досвід керівника. Варто підкреслити, що конфлікти часто генеруються людьми, схильними до протистояння в спілкуванні через свої психічні характеристики. Зокрема, можна виділити особистісні причини, що виявляються у конфліктогенних рисах, таких як вибір керівником неадекватного стилю управління ситуацією, низький рівень культури спілкування з боку як керівника, так і підлеглого, психологічне напруження у відносинах, надмірне навантаження роботою, емоційна нестабільність, агресивність, раптові зміни в завданнях, скорочення штату співробітників, відсутність корпоративної підтримки між членами колективу, втрата довіри між колегами тощо.

Причини конфліктів проявляються в конкретних ситуаціях, коли накопичені протиріччя в діяльності учасників взаємодії створюють підґрунтя для реального протистояння, і їх усунення є необхідною умовою для вирішення конфліктів. Таким чином, конфлікти в педагогічному колективі навчального закладу виникають через розбіжності в уявленнях окремих членів колективу щодо виробничих аспектів професійно-педагогічної комунікації. Важливо зазначити, що попередження, прогнозування та профілактика конфліктів є важливими аспектами управлінської діяльності для регулювання відносин. Практика показує, що багато зовнішніх факторів, які можуть призвести до конфліктів, можна передбачити, попередити і розробити шляхи їх запобігання. Детальніше розглянемо дієвість цих елементів: попередження конфліктів дає змогу уникнути деструктивних наслідків зіткнень; прогнозування конфліктів полягає в обґрунтованому припущенні щодо їх можливого виникнення та

розвитку; профілактика конфліктів – це організація діяльності учасників взаємодії так, щоб мінімізувати або виключити ймовірність конфліктів між ними [33]. За результатами наукових досліджень методологічного та теоретичного характеру, які базуються на аналізі емпіричного матеріалу щодо зазначеної проблеми, виділено взаємозалежні компоненти конфліктологічної компетентності: – мотиваційно-ціннісний компонент, що відображає орієнтацію менеджера освітнього процесу на вирішення конфліктів та налагодження партнерських взаємовідносин; – когнітивний компонент, який включає знання етичних принципів, нормативних та моральних стандартів поведінки, причин конфліктів і стратегій їх вирішення; – комунікативний компонент, що охоплює вміння вести конструктивний діалог (використовуючи методи та технології ефективного спілкування), враховуючи емоційний стан учасників конфлікту та їх психологічні особливості. [34]:

– рефлексивний компонент є важливим аспектом конструктивної взаємодії, що виявляється, по-перше, в усвідомленні освітянином методів діяльності, проблем та шляхів їх вирішення; по-друге, в самоаналізі власної поведінки та комунікації; по-третє, у здатності, за потреби, впливати на опонента;

– емоційно-вольовий компонент проявляється у практичному застосуванні знань, умінь та навичок під час конфліктної взаємодії та в формуванні сприятливого психологічного клімату для ефективної роботи членів колективу. Проте, важливо зазначити, що значна частина керівників освітніх установ намагаються уникати конфліктів, що не вирішує проблем, а лише поглиблює їх, перетворюючи їх на деструктивні. Аналіз наукових джерел свідчить, що це призводить до значних втрат робочого часу. Невміння знаходити ефективні способи розв’язання конфліктних ситуацій пояснюється низьким рівнем конфліктологічної культури серед освітян. Поняття «конфліктологічна культура фахівця» детально розглянута Н. В. Самсоновою, яка визначає її як характеристику професійної діяльності фахівця в конфліктологічному середовищі. Вона вважає, що «Конфліктологічна культура,

виконуючи конструктивні функції конфлікту, вказує на спалахи соціальної напруженості, розширює можливості для отримання інформації про стан організації (діагностується професійна культура; збагачується інформаційна культура); сприяє кращому розумінню учасниками конфлікту один одного та самих проблем (конкретизуються об'єкти професійної, психологічної, інформаційної та методологічної культури); знижує психічну напруженість (підтримка функцій психологічної культури); створює інтелектуально-емоційну напруженість, яка супроводжує зіткнення різних стратегій пошуку вирішення проблем (активізація методологічної культури); сприяє творчій ініціативі та професійному розвитку в інноваційних процесах (активізація акмеологічної культури); попереджає руйнівні протиборства учасників конфлікту та згуртовує колектив (підтримка функцій комунікативної культури)». Зважаючи на це визначення, можна стверджувати, що конфліктологічна культура фахівця передбачає засвоєння та використання спеціальних професійних знань і навичок у сфері конфліктології. Ці знання і навички необхідні для адекватного сприйняття професійних конфліктів і ефективного виконання своїх обов'язків у конфліктних умовах. Щоб забезпечити високий рівень конфліктологічної культури серед освітян, важливо керувати цим процесом на рівні як організації, так і окремих співробітників. Це передбачає ефективне управління колективом не лише в професійній сфері, а й у міжособистісних відносинах. Унікальність конфліктологічної культури полягає у створенні емоційно комфортної атмосфери, відчуття внутрішньої безпеки для співрозмовника, допомагає йому розібратися у власних труднощах та самостійно знайти шляхи їх вирішення, сприяючи розкриттю особистості. Мистецтво освітянина як менеджера освітнього процесу виявляється у його вмінні встановлювати контакти і знаходити потрібний тон спілкування зі студентами, учнями або колегами у різних ситуаціях, організовувати їхню роботу в навчально-виховному процесі, розкриваючи свої здібності та якості. Як результат, ефективне педагогічне спілкування спрямоване на формування позитивної Я-концепції, розвиток у співрозмовника впевненості в собі, власних силах і потенціалі. Цікавою є ідея

Х. Корнеліуса та Ш. Фейр про те, що міжособистісні конфлікти можна використовувати як можливість для продуктивного спілкування [35]. Педагог, який володіє методами запобігання та саморегулювання конфліктних ситуацій, стає прикладом раціональної поведінки в спілкуванні та ефективним комунікатором з оточуючими.

2.3 Засоби виходу з конфліктних ситуацій

Сучасні складні та суперечливі процеси в Україні на початку третього тисячоліття, динамічний ритм життя, його насиченість конфліктами, що супроводжуються сильними емоціями й переживаннями, часто спричинені хибним розумінням суті конфлікту або дій його учасників, невмінням адекватно сприймати й інтерпретувати конфлікти, а також використанням неефективних методів їх запобігання та розв'язання, ведуть до стрімкого зростання рівня конфліктності в суспільстві, а також підвищують конфліктогенний потенціал особистостей і середовища. Конфлікти негативно позначаються на психічному стані й настрої учасників, загострюючи їхні взаємини, спричиняючи стрес, який може викликати низку захворювань, психосоматичні розлади, неврози, а також формувати неадекватні психологічні захисти й поведінкові стереотипи. Це, своєю чергою, знижує працездатність і продуктивність професійної діяльності.

Сучасний заклад вищої освіти є складною відкритою соціальною системою, у якій викладацький колектив складається з людей різного віку, досвіду, інтересів, стилів реагування на події, рівня компетентності, професіоналізму, педагогічних поглядів, морального рівня й інтелекту. У колективі представлені сімейні й самотні люди з різними типами нервової системи, біоритмами, темпераментами, системою моральних цінностей та емоційним станом. Таким чином, педагогічний колектив як живий організм має свою історію, філософію, унікальні особливості розвитку, різноманітні функціональні, рольові, міжособистісні та міжгрупові зв'язки, що охоплюють

педагогічні, соціальні, психологічні, економічні, юридичні та інші аспекти діяльності. Через цю складність і різноманіття відносин неминуче виникають зіткнення інтересів, позицій і потреб, що призводить до конфліктів, які можуть мати деструктивні наслідки. За таких умов стає актуальним організувати взаємодію й спільну діяльність так, щоб мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів та запобігти їх негативному впливу.

У конфліктній ситуації викладач може спрямувати свої дії у двох напрямках: по-перше, на глибше розуміння співрозмовника, і по-друге, на регуляцію власного психічного стану, щоб уникнути ескалації конфлікту або звести його нанівець.

Проблема розуміння іншої людини є вкрай складною, оскільки людина існує в двох «вимірах»: у власному внутрішньому світі та у взаємодії з іншими. Ці аспекти людського буття психологічно дуже різні. Все, що відбувається у внутрішній сфері, для самої людини є близькою і зрозумілою реальністю: вона відчуває, думає, переживає, бажає тощо. Водночас «я» іншої людини частково закрите й постає як певна загадка, яку потрібно розгадати. Подолати межі свого «я» та наблизитися до внутрішнього світу іншої людини не так просто. Для цього існують різні методи, що сприяють розумінню інших.

Метод інтроспекції полягає в тому, що людина уявляє себе на місці іншої, намагаючись відтворити її думки та почуття у певній ситуації. Після цього створюється висновок про мотиви, зовнішні стимули та цілі поведінки цієї людини. Виходячи з результатів такого психологічного аналізу, вибудовується подальша взаємодія. Цей метод доволі ефективний, але існує ризик прийняти власні думки та почуття за думки й почуття іншої людини. Метод емпатії базується на здатності глибоко вникати в переживання іншого, тоді як метод логічного аналізу підходить для тих, хто орієнтується на раціональність та мислення. Особливу увагу привертають способи вирішення конфліктів. У педагогічному колективі для розв'язання суперечок між його членами застосовуються такі методи:

1. «Адміністративний». Реалізується шляхом усунення учасників, які перестали сприяти успіху колективу (звільнення, переведення до іншого колективу).

2. «Авторитет третьої сторони». Передбачає звернення до людини, яка має довіру та авторитет у обох сторін конфлікту, і чиє рішення вони готові прийняти та виконати.

3. «Ситуативний». Передбачає створення обставин, за яких конфліктуючим сторонам доручається спільне завдання, що вимагає використання результатів і досвіду одне одного, а також постійного обміну інформацією. Цей метод слід застосовувати обережно, з ретельним аналізом особливостей конфліктуючих сторін.

4. «Комунікабельний». Полягає в розбиранні конфлікту на складові за участю обох сторін та керівника, що аналізує ситуацію. В цьому випадку при вислуховуванні учасників конфлікту керівник має бути максимально тактовним, враховуючи індивідуальні особливості кожної сторони. З одним варто застосовувати м’яке звертання та вмовляння, з іншим – переконання. Можна використовувати вимоги чи попередження, але вони повинні бути висловлені без образ. Важливо пам’ятати, що будь-які конфлікти потрібно вирішувати на принциповій основі.

Альтернативою вирішення конфлікту в педагогічному колективі є його врегулювання. Вирішення педагогічного конфлікту, перш за все, полягає в завершенні протиріч між сторонами через зближення їхніх позицій. В психології це можна визначити як здатність знаходити шляхи подолання труднощів, що виникають у процесі спілкування. Позитивні та негативні аспекти конфліктуючих сторін розглядаються в працях Ф. М. Бородіна, Н. М. Коряка, Е. А. Донченка та Т. М. Титаренко. Аналізуючи психолого-педагогічну літературу, виділяють п’ять основних стратегій поведінки конфліктуючих сторін [36].

– пристосування;

– компроміс;

– співпраця;

– ігнорування;

– конкуренція;

Оптимальне вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному середовищі вимагає практичного дослідження психологічної служби та комплексного аналізу. Для цього необхідно застосовувати науковий підхід при визначенні рівня особистісної адаптованості учасників педагогічного процесу, з подальшим оцінюванням їхньої стійкості до стресів та критичних ситуацій. Знаючи стратегії вирішення педагогічних конфліктів, підходи до їх врегулювання та власний стиль взаємодії, педагоги можуть уникати не конструктивних і ірраціональних дій, які сприяють ескалації конфлікту.

Найефективнішими методами вирішення міжгрупових конфліктів, які загрожують нормальному функціонуванню організації, є:

– переговори з метою визначення природи конфлікту та шляхів його вирішення (конфронтаційний метод);

– встановлення спільних цілей і перспектив, які неможливо досягти без співпраці конфліктуючих сторін (метод створення суперординарних цілей);

– авторитарне управління (керівництво приймає рішення самостійно і доводить його до всіх залучених до конфлікту груп);

– визначення спільного «ворога» (наприклад, конкурента);

– заміна людського фактора;

– зміна структурних факторів;

– коригування формальної структури організації тощо.

Викладач, який володіє методами саморегуляції, запобігання та уникнення стресових ситуацій, а також вмінням виходити з них, є ефективним комунікатором з колегами, керівництвом школи, учнями та їхніми батьками. Його поведінка в складних ситуаціях служить прикладом раціональної поведінки для учнів. Не менш важливими є його рекомендації, поради та оцінки.

Термін «запобігання конфліктам» найчастіше використовується дослідниками при вивченні проблем управління конфліктами (С. Бобровник, Є. Грищенко, О. Климентьєва, Н. Мілорадова, М. Олексюк, Т. Худойкіна та ін.), і визначається як «цілеспрямовані дії, спрямовані на усунення (мінімізацію) причин конфлікту, корекцію поведінки учасників та підтримання рівня конфліктності, який не виходить за межі контролю». У словниках термін «запобігання» розглядається у кількох значеннях: завчасне усунення загроз, перешкоджання здійсненню певних дій, відведення чи усунення небезпеки [37]. Науковці (А. Гірник, О. Степаненко) визначають запобігання конфліктам як «організацію життєдіяльності учасників взаємодії, яка виключає або мінімізує ймовірність виникнення конфліктів між ними; діяльність осіб, спрямовану на усунення об'єктивних чи суб'єктивних причин можливого конфлікту та розв'язання протиріч без застосування конфліктних методів» [38]; діяльність суб'єкта управління, орієнтована на запобігання виникненню конфлікту [39]. Отже, запобігання конфлікту вимагає ефективного управління процесом вирішення конфліктної ситуації до того, як вона переросте в відкрите протистояння. Запобігання конфліктам може бути частковим (усунення одного з чинників конфлікту або обмеження його негативного впливу на ситуацію) або повним (нейтралізація всіх факторів, що спричиняють конфлікт). Важливими є погляди А. Анцупова, О. Зінчиної та В. Шейнова, які визначили ключові напрямки діяльності щодо запобігання конфліктам: створення об'єктивних умов, що перешкоджають виникненню та деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій; оптимізація організаційно-управлінських умов для створення та функціонування організацій; усунення соціально-психологічних причин конфліктів; блокування особистісних чинників виникнення конфліктів; постійне задоволення потреб співробітників; підбір персоналу з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в усіх рішеннях, що стосуються інтересів колективу та особистості; виховання співробітників та формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування [40]; прийняття обґрунтованих

управлінських рішень, справедлива оцінка результатів діяльності, рівномірний розподіл навантаження серед підлеглих, забезпечення можливостей для кар'єрного росту, організація трудових взаємодій на основі співпраці, своєчасне інформування співробітників, дотримання принципів справедливості та прозорості в організації діяльності, а також психологічний відбір фахівців – усі ці аспекти важливі для запобігання конфліктам. Дослідники погоджуються, що запобігання конфліктам має відбуватись одночасно за всіма зазначеними напрямами, оскільки вони є ефективними для різних виробничих колективів, зокрема для педагогічних. Це підтверджується аналізом наукових публікацій. (A.Koriakina, T. Tretyakova, V. Ignatiev, S. Ollesova [41], [42], [43], [44]. Запобіганню конфліктам у педагогічному колективі сприяють такі заходи: впровадження ефективної кадрової політики, орієнтованої на людину; забезпечення високого рівня соціального захисту; своєчасне виявлення і розпізнавання ознак можливого конфлікту; врахування особливостей поведінки осіб з конфліктним потенціалом, які мають усталені комплекси та незадоволені своїм професійним чи соціальним становищем; отримання об'єктивної, всебічної та оперативної інформації про цілі, наміри, інтереси конфліктуючих сторін; проведення конфліктної аналітики; раціоналізація режиму, інтенсивності, складності та чергування завдань професійної діяльності; застосування організаційних методів запобігання конфліктам (підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка кар'єрних амбіцій працівників); максимальне делегування управлінських функцій співробітникам; постійний розвиток мотивації працівників тощо. Запобігання педагогічним конфліктам розглядається як процес, що складається з двох етапів: прогнозування конфліктів (що включає постійне вивчення освітніх процесів і морально-психологічного клімату в колективі з метою визначення ймовірності їх виникнення і розвитку) та їх профілактика (сукупність заходів, спрямованих на підтримку нормальних педагогічних відносин). Профілактика забезпечує усунення або нейтралізацію факторів і умов, що можуть сприяти конфліктній поведінці, а також контроль за поведінкою членів колективу. Таким чином,

запобігання конфліктам у педагогічному колективі закладів вищої освіти включає проведення заходів для прогнозування та профілактики виникнення конфліктних факторів, умов і поведінки. Крім того, ми впевнені, що у керівників, викладачів та співробітників закладів вищої освіти повинна бути розвинута готовність до запобігання конфліктам. Це включає знання типів конфліктів, основних особливостей їх виникнення, розвитку та врегулювання, а також володіння навичками управління конфліктами, здатність ефективно застосовувати стратегії та тактики запобігання конфліктам і психологічні методи впливу. Важливим аспектом є здатність оцінювати передконфліктні ситуації як можливість для покращення професійних відносин і співпраці між колегами. Поділяємо точку зору І. Глазкової, яка вважає, що основним інструментом формування такої готовності є стратегія запобігання конфліктам, ефективність якої забезпечується комплексом тактик, що мінімізують ймовірність їх виникнення [45]. Аналіз наукових джерел показав значну увагу дослідників до стратегій і методів запобігання конфліктам. Зокрема, цікавим є підхід Дж. Скотта, який передбачає превентивну стратегію поведінки, що включає відкриту дискусію про основні припущення обох сторін, визначення правильних і неправильних моментів, а також коригування помилкових тверджень чи дій. Підтримка та зміцнення співпраці, а також взаємодопомога між сторонами є універсальними методами запобігання конфліктам. До основних соціально-психологічних методів, спрямованих на корекцію думок, почуттів і настроїв людей, відносяться:

1. Метод згоди. Цей метод передбачає організацію заходів, що сприяють залученню потенційно конфліктуючих викладачів до спільної діяльності. Під час такої діяльності у учасників виникає спільне поле інтересів, що дозволяє краще пізнати одне одного, налагодити співпрацю та разом вирішувати проблеми.

2. Метод доброзичливості (емпатії) полягає в розвитку здатності співпереживати, співчувати і розуміти внутрішні стани інших людей. Цей метод вимагає виявлення необхідного співчуття до колеги чи партнера, а також

готовності надати практичну допомогу. Важливим є виключення ворожості, агресії та неввічливості з міжособистісних взаємодій. Його застосування є критично важливим у кризових ситуаціях, коли вираження співчуття та надання оперативної інформації мають особливу значущість.

3. Метод збереження репутації колеги і поваги до його гідності. Визнання гідності та авторитету опонента сприяє формуванню взаємного поважного ставлення, що стимулює відповідне ставлення до нашої гідності та авторитету з боку партнера.

4. Метод взаємного доповнення. Цей метод полягає в тому, щоб звертати увагу колеги на його сильні сторони, якими ми не володіємо. Вміння враховувати та використовувати як переваги, так і недоліки колег, які взаємопов’язані, допомагає зміцнити довіру та запобігти виникненню конфліктів.

5. Метод недопущення дискримінації. Цей метод передбачає уникнення підкреслення переваг одного колеги над іншим. Для цього в управлінській практиці часто застосовують рівне матеріальне заохочення всіх працівників, щоб запобігти виникненню заздрості, образ, які можуть стати причиною конфліктів. Цінність цього методу підтверджується японським прислів'ям: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поводьтеся як переможець».

6. Метод психологічного погладжування. Цей метод полягає в наданні підтримки настроям і почуттям працівників, що може здійснюватися через святкування ювілеїв, організацію презентацій або різноманітних видів спільного відпочинку.

Є. Дурманенко визначає такі методи запобігання конфліктам: когнітивні – чітке та конкретне визначення позицій, відносин і понять, забезпечення зворотного зв’язку, збір додаткової інформації; мотиваційні –

прогнозування майбутніх перспектив, спільне вирішення проблем через конструктивну конкуренцію або кооперацію; діяльнісні – підвищення ефективності колективної роботи; організаційні – підвищення гнучкості системи та змінюваності ролей.

Особливу увагу варто звернути на застереження Г. Ложкіна та Н. Пов'якель, які наголошують на різних типах конфліктогенів (слова, дії або бездіяльність, які можуть призвести до конфлікту), яких слід уникати для запобігання конфліктам. До таких належать: погрози й накази, необґрунтована критика, зауваження й негативні оцінки, насмішки, знущання, поблажливе ставлення та тон, принизливі прізвиська, використання слів «повинен» або «мусиш», хвастощі, категоричність у висловлюваннях, підвищення голосу, перебивання, спроби самоствердитися за рахунок інших, нав'язування порад, приховування важливої інформації, конкуренція замість співпраці, допити, що заганяють в «глухий кут» і викликають почуття провини, відмова від розмови, різка зміна теми, заспокоєння запереченнями, порушення етики, брехня, перекладання відповідальності на інших, агресивність, дратівливість, егоїзм і маніпулювання [46]. 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 ножем, 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...» [47].

Запобігання конфліктам залежить від усвідомлення викладачами своїх дій під час професійної взаємодії. Ми переконані, що відповіді на поставлені запитання ще до початку спілкування можуть допомогти уникнути потенційних конфліктів [48].

Для запобігання конфліктам важливим є комплексне та системне вивчення й аналіз факторів, які можуть сприяти виникненню конфліктів. Серед таких факторів: індивідуально-психологічні особливості членів колективу, їх когнітивні особливості, мотиви, цілі та цінності як окремих осіб, так і колективу в цілому; формальна й неформальна структура колективу; стиль лідерства; наявність мікрогруп та характер їх відносин з лідерами. Для запобігання конфліктам на практиці застосовують психологічні методики, які вимірюють схильність до конфліктної поведінки, рівень потенційної конфліктності як рису характеру. Серед таких методик: методика К. Томаса, що визначає тип поведінки в конфліктній ситуації, а також ТАТ, методика Розенцвейга, багатофакторний опитувальник 16PF Кеттела, опитувальник Г. Айзенка, який показує вплив нейротизму на конфліктну поведінку, методика діагностики агресивності А. Басса і А. Даркі, методика К. Леонгарда для визначення акцентуацій характеру, тест Дж. Дженкінсона для оцінки схильності до стресів та конфліктів, а також інші діагностичні інструменти. Для ефективного вирішення проблеми запобігання конфліктам у педагогічному колективі найбільш ефективною є методика А. Лебедєва [49-52]. Глибина прогнозування визначається низкою індикаторів, кожен з яких виявляє певний аспект міжособистісного виробничого конфлікту. Деякі індикатори, такі як «оцінні» та «поведінковий», є дуже потужними для прогнозу, тоді як інші, як «предметний» та «мотиваційний», виходять за межі психологічних досліджень і тому розглядаються лише в загальних рисах. Предметний індикатор полягає у визначенні об’єктів чи областей, які можуть бути в дефіциті, що може стати причиною розбіжностей між людьми, які прагнуть їх здобути. Для педагогічного колективу можна виділити п’ять ключових параметрів: професійні здібності (рівень підготовки, знання, навички та досвід); комунікативні здібності (уміння спілкуватися з колегами та керівниками); особистісні якості (рівень розвитку етичних якостей, таких як доброта, чесність, повага до інших); організаторські здібності (здатність керувати групою та ефективно організовувати роботу); творчі здібності (розвиток

інноваційних якостей, уміння швидко сприймати нові ідеї та мислити творчо). Отже, коли в умовах нововведень виникає дефіцит, ці потенційно конфліктні предметні області дозволяють використовувати вказані параметри для прогнозування конфлікту та виявлення об'єктивних причин і його предметного змісту.

Мотиваційний індикатор базується на аналізі визначених параметрів, але для точнішого прогнозу потребує додаткового опитування членів колективу. Оцінний індикатор формується через аналіз попарного розподілу взаємних оцінок і самооцінок учасників колективу. Зрозумівши структуру цього розподілу, можна спрогнозувати, який саме аспект стане предметом конфлікту і хто може стати його учасником. Існує дев'ять можливих варіантів оцінок, з урахуванням самооцінок, що ілюструються на рисунку 2. У випадку, коли взаємні оцінки виявляються вищими за власні самооцінки (В – В: вище – вище), міжособистісні відносини характеризуються визнанням авторитету партнера, його вищими професійними, комунікативними, особистісними, організаторськими або творчими якостями, або більшим ставленням до роботи. Це може також свідчити про бажання перекласти відповідальність на партнера та надати йому право приймати важливі рішення. У звичайних умовах такі відносини виключають конкуренцію або ворожість, створюючи доброзичливу атмосферу, що, як правило, веде до відсутності конфліктів. Взаємні оцінки типу В – Н і Н – В (вище – нижче та нижче – вище) також не призводять до конфліктів. Поведінка людей у таких відносинах є узгодженою: один виступає лідером, інший – підлеглим. Статус у таких відносинах чітко визначений, усвідомлений і прийнятий кожним учасником діади. Зазвичай цей тип взаємних оцінок спостерігається між досвідченими та менш досвідченими педагогами. Взаємні оцінки типу В – Р і Р – В (вище – рівно і рівно – вище) не призводять до конфліктів, оскільки одна особа орієнтована на партнерські відносини рівного рівня, а інша усвідомлює і визнає більш високий авторитет першої. Взаємні оцінки типу Р – Р (рівно – рівно) можуть бути потенційно конфліктними. Конфлікт може виникати в двох напрямках: через мотивацію

досягнення бажаного об'єкта та через мотивацію уникнення неприємних завдань. У першому випадку члени діади можуть потрапити в конкурентні відносини, оскільки обидва прагнуть отримати те, що має позитивну цінність (винагороду або оплату праці). У другому випадку конфлікт може виникнути через прагнення уникнути виконання неприємних завдань (наприклад, непривабливого доручення). В умовах рівних оцінок можлива така реакція: «Чому саме мені доручили цю неприємну роботу, а не Івану, адже ми рівні?» (негативна валентність) або «Чому Іван отримує комп'ютер для роботи, а не я, адже ми з ним однакові?» (позитивна валентність). Пропозиція поділити об'єкт суперечки порівну може зупинити конфлікт. Найбільш інтенсивні конфлікти можливі в ситуації, коли партнери мають взаємно негативні оцінки, але високу самооцінку (тип Н – Н). У таких випадках часто можна почути обвинувачення на кшталт: «Він поганий працівник і фахівець». Взаємні оцінки типу Р – Н (рівно – нижче) та Н – Р (нижче – рівно) мають потенціал до конфлікту, хоча в меншій мірі. Один з учасників діади вважає іншого менш компетентним в певній сфері та не підтримує його високі амбіції, тоді як інший претендує на рівність і його легше переконати в тому, що суперник має поступитися.

Поведінковий індикатор передбачає, що кожен член колективу обирає тип поведінки, притаманний йому в конфліктних ситуаціях (уникнення, приховане суперництво із схильністю до компромісів, відкрите суперництво з вираженими емоційними реакціями). На основі змін 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 дає змогу точно прогнозувати можливість конфліктних ситуацій, передбачати їхні причини, виявляти потенційно конфліктних викладачів і визначати характер можливих конфліктів, що дозволяє ефективно управляти колективом. Запобігання конфліктам полягає в організації діяльності учасників взаємодії таким чином, щоб ймовірність виникнення конфліктів була виключена або зведена до

мінімуму. Під запобіганням педагогічним конфліктам ми розуміємо поєднання двох етапів: прогнозування конфліктів (яке включає систематичне та безперервне дослідження освітніх процесів та морально-психологічного клімату педагогічного колективу для встановлення ймовірності їх виникнення, потенційних перспектив розвитку і майбутнього стану) та профілактику конфліктів (сукупність заходів, спрямованих на підтримання і зміцнення здорових педагогічних відносин).

Ефективність запобігання конфліктам у педагогічному колективі залежить від: рівня теоретичних знань членів колективу щодо сутності конфлікту, його причин, видів і етапів розвитку; напрямів, методів і засобів запобігання конфліктам у професійній діяльності; рівня реалізації заходів для прогнозування та профілактики конфліктогенних чинників, умов і поведінки; відповідності обраних методів прогнозування конфліктної ситуації і визначення її конкретного змісту; виявлення потенційно конфліктних викладачів та співробітників [49-52].

Проаналізувавши літературні джерела до розділу 2 необхідно тезово виділити головні моменти:

Педагогічна культура – важлива складова соціально-психологічного клімату (СПК) навчального закладу. Вона виражає цінності, норми та поведінкові моделі педагогічного колективу. Формування сприятливого СПК через педагогічну культуру сприяє підвищенню якості освітнього процесу.

СПК впливає на професійне самопочуття, мотивацію до розвитку та інноваційність педагогів. Також позитивний клімат підвищує моральну згуртованість колективу, рівень довіри та емпатії.

Пристворенні СПК важливим є створення

єдності цінностей та моральних норм для досягнення взаєморозуміння, розвиток ефективної комунікації та обміну ідеями.

Чинниками, що впливають на психологічний аспект педагогічної культури є стабільність суспільства, економічні чинники, структура закладу,

доступність ресурсів для професійного розвитку, підтримка та комфорт в колективі.

Ознаки сприятливого психологічного середовища для розвитку педагогічної культури є: висока довіра, співпраця, підтримка професійного розвитку, свобода вираження думок, відсутність надмірного адміністративного тиску, що дозволяє ініціативу.

Важлива для іміджу освітянина здатність до розпізнавання та вирішення конфліктів у педагогічному колективі та серед студентів. Педагогічний колектив виконує роль виховного середовища, формуючи моральні та ціннісні орієнтири учасників.

Методами розв'язання конфліктів у педагогічному колективі є: адміністративний, ситуативний, комунікабельний.

Запобігання конфліктам можна шляхом прогнозування і профілактика конфліктів, справедливий розподіл ресурсів, мотивації педагогів.

Соціально-психологічні методами запобігання конфліктам є доброзичливість, взаємодоповнення сильних сторін, підтримка репутації колег, створення доброзичливої атмосфери.

Проблема набуття педагогами конфліктологічної компетентності потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

РОЗДІЛ 3.
ЕМПІРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦІННОСНИХ ДЕТЕРМІНАНТІВ НА РЕСУРСНИЙ СТАН БІЙЦЯ ЗСУ

3.1. Організація та методичний інструментарій дослідження

Використання взаємопов'язаних методів, адекватних меті та завданням дослідження, дає змогу найбільш повно і всебічно розкривати та вивчати предмет дослідження.

За період звітування 2023 року в Запорізькому національному університеті викладачі та студенти різних факультетів мали змогу приймати участь в грантовій проектній діяльності. Проєкти в яких були задіяні викладачі Запорізького національного університета: «European Humanistic Vision in Human Resource Management», «European integration and sustainable development of rural areas of Ukraine as a guarantee of ensuring food security in the conditions of post-war recovery», Tailoring European Memory Politics forPeacemaking in Ukrainian Society, «The European experience of forming a culture of tolerance in the Ukrainian perspective: media, education, art», « Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні », «Європейські медійні стандарти і цінності незалежної журналістики в еру пост- правди», «Європейські практики в управлінні землями сільськогосподарського призначення», «Європейські практики соціального підприємництва: сталість, інклюзія та креативність», «Журналістика миру та рішень задля євроінтеграції України у воєнний та післявоєний час», «Журналістська освіта задля демократії в Україні: розробка стандартів, доброчесність та професіоналізм», Проекту ЄС Еразмус+ «Модернізація правничої освіти для підтримки європейської та євроатлантичної інтеграцп України», «Розвиток навичок читання за допомогою цифрових технологій», Розвиток потенціалу підготовки учителів іноземної мови як шлях

до впровадження багатомовної освіти та європейської інтеграції України», 101085727 - EU-DIGITIZATION - ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH (Грантова угода).

Участь викладачів в проєктній діяльності у системі ВОЗ спрямована мотивувати людей та рухатися до спільної мети; ефективно взаємодіяти з колегами в моно- та мультидисциплінарних командах; налагоджувати та здійснювати професійну взаємодію з професійною спільнотою в умовах євроатлантичної та європейської інтеграції; отримувати зворотний зв'язок [53]. Виконання спільної діяльності може в деяких випадках викликати появу конфліктів.

Конфлікти - звичайне явище в проєктах. Конфлікт може бути здоровим і продуктивним, якщо його правильно вирішувати. Він може призвести до більшої довіри між членами проектної команди і глибшої відданості результатам [54].

Орагнізаційна культура закладу вищої освіти багато в чому залежить від конфліктологічної компетентності викладачів, а участь в проєктній діяльністі є одним з ефективних методів громадянського виховання та набуття в певній мірі конфліктологічних компетентностей .

З метою емпіричного дослідження конфліктологічної компетентності викладачів нами було проведено дослідження на базі Запорізького національного університету. У дослідженні брали участь активні викладачі, члени проєктних груп (40 осіб) різних факультетів, що звітували про закінчення своїх проєктів на кінець 2023- початок 2024 рр. та викладачі біологічного факультету, що не брали активної участь в проєктних групах в якості контрольної групи (20 осіб).

Комунікація, в більшості, відбувалось за допомогою онлайн-ресурсів. Загальна кількість учасників – 60, віком від 27 до 59 років, серед них представники чоловічої статі у кількості 17 осіб та представниці жіночої статі у кількості - 43 осіб. Дослідження проводилося протягом вересня-жовтня 2024 р., із використанням діагностичного інструментарію.

Для діагностики поведінки педагогічних працівників в конфліктних ситуаціях використовували тест Томаса-Кілмена.

Американські дослідники К. Томас і Р. Кіллмен створили двовимірну модель стратегій поведінки, відому як концепція Томаса-Кілмена, яка визначає п'ять основних стратегій поведінки людини в конфліктних ситуаціях: 1) уникнення, 2) суперництво (боротьба, примус), 3) компроміс, 4) співробітництво та 5) пристосування (поступки). Ці стратегії базуються на співвідношенні двох ключових факторів: рівня наполегливості в досягненні власних інтересів (вісь Y) і рівня готовності йти назустріч опоненту в задоволенні його інтересів (вісь X) [55].

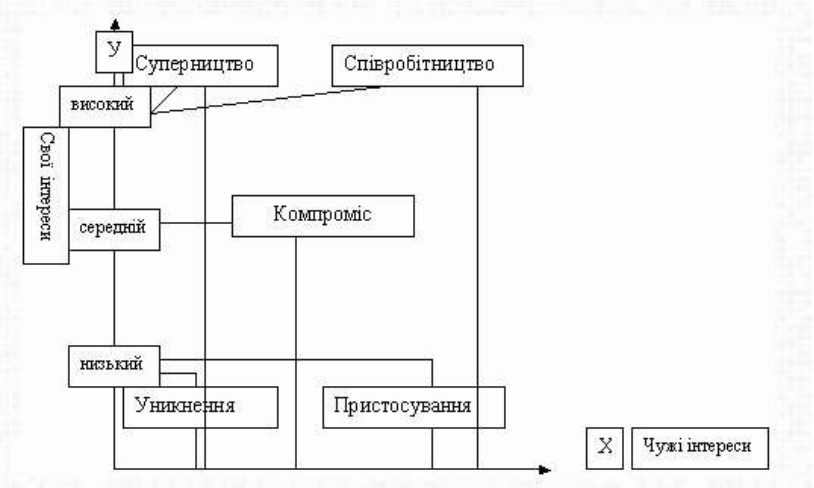


Рис. 3.1. Двохвимірна модель стратегій поведінки – концепція Томаса-Кілмена, в якій виділяється п’ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації [55].

Мета проведення методики визначити певну тактику поведінки педагогічних працівників під час конфлікту. Із тридцяти питань необхідно вибрати судження, яке є типовим для людини, яка проходить тест. Респонденту пропонується тест, кожен пункт якого містить два висловлювання, позначені буквами «а» і «б». Необхідно уважно прочитати кожну пару і позначити на реєстраційному бланку навпроти номера відповідного питання те з них, яке більшою мірою відповідає точці зору респондента. По кожному респондентові

формується схема, яка допомагає визначити стиль поведінки в конфліктній ситуації. Якщо реакція є пасивною, то респондент прагнутимете вийти з конфлікту; якщо вона є активною, то – почнете вирішувати його.

Коли скласти разом частини схеми, то виходить матриця з п'яти стилів зі стилем компромісу посередині. Він рівною мірою включає спільні та індивідуальні дії, а також пасивну і активну поведінку. Однак, за певних умов, респондент може віддати перевагу іншому стилю. Кожна людина може якоюсь мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

На початку осі розташована нульова точка, де жодні інтереси не задовольняються – це відповідає стратегії уникнення. Тут низький рівень орієнтації як на інтереси опонента, так і на власні інтереси, а головною особливістю є прагнення уникнути конфлікту. Важливо розрізняти два випадки використання цієї стратегії: а) коли предмет конфлікту не має особливого значення для обох сторін; б) коли предмет конфлікту є важливим для одного або обох, проте сторони вдають, що конфлікт не існує. У першому варіанті стратегія уникнення повністю розв’язує конфлікт, тоді як у другому можливе його повторне виникнення.

Вертикальна вісь відображає прагнення задовольнити виключно власні інтереси, ігноруючи інтереси опонента. Така поведінка називається стратегією суперництва (боротьби, примусу). Обираючи цю стратегію, людина оцінює свої інтереси як пріоритетні, а інтереси опонента – як менш важливі. У деяких ситуаціях суперництво може сприяти прогресу, наприклад, у спортивних змаганнях, конкуренції на робочому місці чи вступних іспитах. Проте суперництво потребує значних зусиль і може навіть призводити до стресу чи захворювань. Ця стратегія часто порушує стосунки між людьми та стимулює прагнення виграти будь-якою ціною, що іноді веде до використання нечесних або жорстких методів. Суперництво характерне для деструктивної моделі поведінки та передбачає застосування влади, зв'язків, авторитету або закону.

Жодну з наведених стратегій поведінки не можна однозначно назвати «хорошою» або «поганою» – кожна з них може бути найбільш вдалою і забезпечити оптимальний результат залежно від конкретних умов конфлікту. Вибираючи стратегію в конфліктній ситуації, варто оцінити, наскільки важливий позитивний результат, з одного боку, і збереження хороших стосунків з опонентом – з іншого. Якщо жоден з цих аспектів не є важливим, найкращою стратегією буде уникнення. Якщо результат критично важливий, а відносини не мають значення, варто застосувати суперництво. Коли на першому місці стоять стосунки, найкраще поступитися. Якщо ж важливі і стосунки, і результат, слід докласти зусиль для досягнення співробітництва.

Особа, що здебільшого обирає суперництво, ризикує втратити партнерів, здоров'я, адже така стратегія вимагає постійного напруження сил і точності інформації. Керівник, який часто використовує суперництво, не матиме зворотного зв'язку з колективом і об'єктивного розуміння справ. Той, хто постійно поступається, втрачає можливість самореалізації, високих досягнень, його інтереси ігноруються, що може призвести до комплексу неповноцінності та депресії. Така особа більше турбується про збереження відносин, ніж про свої потреби. Часте використання стратегії уникнення може призвести до соціальної ізоляції, що збільшує ризик залежностей. Людину, яка переважно обирає компроміс, можуть сприймати як безпринципну і дистанціюватися від неї. Той, хто часто обирає співробітництво, ризикує бути сприйнятим як людина, що не здатна відстояти себе.

Лише особа, здатна застосовувати різні стратегії – від жорсткості до гнучкості та великодушності – отримує справжню повагу і здатна викликати до себе розуміння [55].

Стиль суперництва (конкуренції). Орієнтація на досягнення своїх інтересів без урахування інтересів інших. Характеризується активністю, вольовими зусиллями, акцентом на власні ідеали та здібності. Цей стиль проявляється у випадках, коли необхідне швидке прийняття рішення; якщо

рішення приймає досвідчений керівник; якщо ситуація критична або інші учасники розгублені, і потрібна рішучість.

Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту, захист як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін є доцільним у ситуаціях, де рішення важливе для обох сторін; якщо стосунки з партнерами є довготривалими і взаємовигідними; якщо є час і можливість вирішити складну ситуацію; якщо інтереси обох сторін збігаються та зберігається рівновага в статусі між партнерами.

Стиль компромісу. Здатність обох сторін поступитися власними інтересами задля взаємоприйнятного рішення. Цей підхід ефективний, якщо сторони мають рівні позиції, але протилежні інтереси; коли потрібно виграти час, і Вас влаштовує часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, а інші способи виявляються менш ефективними; коли є бажання зберегти стосунки з опонентом.

Стиль уникнення. Відсутність прагнення до співпраці через незначущість проблеми або неможливість її розв'язання для Вас. Передача відповідальності іншим ефективна, коли напруження конфлікту значне, і необхідно його знизити; якщо рішення неважливе, і не варто витрачати на нього ресурси; коли потрібен час на збір доказів чи підтримку іншого варіанту; якщо інші мають більше шансів на успіх.

Стиль пристосування. Готовність діяти в інтересах партнера для підтримки гармонійних стосунків. Використовується, коли важливо зберегти мир з партнерами; якщо конфлікт більш значущий для них, ніж для Вас; якщо у Вас обмежена влада або шанси на успіх; коли пріоритетні інтереси партнера; якщо Ви вважаєте, що рішення стане уроком для партнера, навіть якщо воно помилкове.

Частина викладачів університету, що були активними учасниками проектних груп – 40 осіб пройшли цей тест, серед них:

– співпраця – 16 чол.;

– тактика суперництва обрали – 14 чол.;

– тактика компромісу – 6 чол.;

– готові пристосуватися – 3 чол.;

– уникають компромісу – 1 чол.

Наведемо результати проведеного тесту у вигляді діаграми



Рис. 3.2. Результати проведеного тесту Томаса-Кілмана серед викладачів учасників проєктних груп Запорізького національного університету

Серед викладачів біологічного факультету, що зголосилися прийняти участь у опитуванні (20 осіб), що не приймають активної участі в проєктній діяльності були отримані за результатами проходження тесту Томаса- Кілмана результати:

– співпраця – 8 чол.;

– тактика суперництва обрали – 14 чол.;

– тактика компромісу – 8 чол.;

– готові пристосуватися – 8 чол.;

– уникають компромісу – 2 чол.

Наведемо результати проведеного тесту у вигляді діаграми.

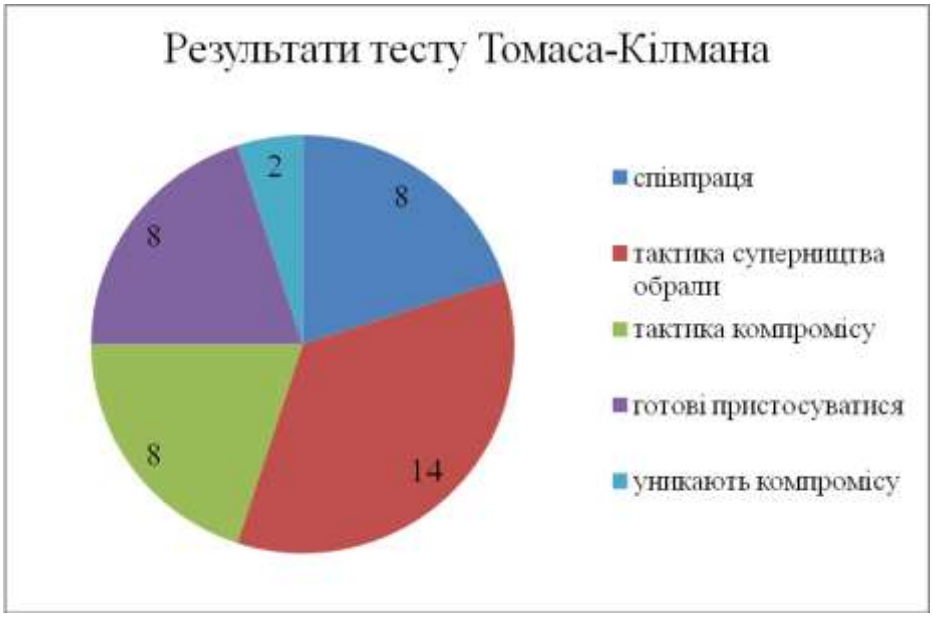


Рис. 3.3. Результати проведеного тесту Томаса-Кілмана серед викладачів біологічного факультету Запорізького національного університету

В якості методики виявлення та оцінки основних тенденцій поведінки людини в реальній групі ми застосовували методику В. Стефансона "Q-сортування [56] Респондентам пропонуєьтся набір тверджень, які потрібно оцінити «так» або «ні», у крайніх випадках – «маю сумнів» щодо наявності такої характеристики у себе. Методику можна використовувати для взаємооцінки, щоб порівняти самосприйняття особи з оцінкою, яку кожен учасник групи має один про одного та для визначення основних тенденцій поведінки людини в реальній групі: залежність; незалежність; товариськість; нетовариськість; прийняття «боротьби»; уникнення «боротьби».

Методика була розроблена В. Стефансоном і вперше опублікована в 1958 році. Відповіді слід зафіксувати у бланку для відповідей. Тенденція до залежності: визначається як внутрішнє прагнення особистості приймати групові стандарти та цінності, включаючи соціальні та морально-етичні аспекти.Тенденція до товариськості свідчить про бажання бути комунікативним, прагнення встановлювати емоційні зв'язки як у межах своєї групи, так і поза нею. Тенденція до «боротьби» означає активне бажання

особистості брати участь у житті групи та досягати вищого статусу у системі міжособистісних відносин.

Тенденція до уникнення «боротьби» відображає прагнення віддалятися від взаємодії, зберігати нейтралітет у групових суперечках і конфліктах, а також схильність до компромісних рішень.

Кожна з цих тенденцій має як внутрішні, так і зовнішні аспекти. Залежність, товариськість і «боротьба» можуть бути справжніми, внутрішньо притаманними рисами особистості або зовнішніми проявами, які приховують справжній характер людини.

Якщо кількість позитивних відповідей у кожній парі (залежність – незалежність, товариськість – нетовариськість, прийняття «боротьби» – уникнення «боротьби») наближається до 20, це свідчить про реальну перевагу однієї з стійких тенденцій, властивої індивіду. Ця перевага проявляється не лише в конкретній групі, але й поза її межами.

За ключем підраховується частота вияву кожної тенденції, причому кількість відповідей «так» за однією тенденцією підсумовується разом із кількістю відповідей «ні» за полярною тенденцією в парі. Наприклад, кількість позитивних відповідей за шкалою «залежність» додається до кількостінегативних відповідей за шкалою «незалежність». Якщо одержана сума наближається до 20, то можна говорити про перевагу тієї чи іншої стійкої тенденції, яка належить індивіду і виявляється не тільки в певній групі, а й за її межами. У разі, коли кількість відповідей «так» однієї тенденції дорівнює кількості позитивних відповідей за протилежною тенденцією (наприклад, «залежність – незалежність»), то такий стан може свідчити про наявність внутрішнього конфлікту особистості, яка перебуває під владою однаково виражених протилежних тенденцій. Три-чотири відповіді «маю сумнів» за окремими тенденціями розглядаються як ознака нерішучості, ухиляння, астенічності, але вони також можуть свідчити про певну вибірковість у поведінці, тактичну гнучкість, сценічність.

Для кожного респондента була визначена основна тенденція поведінки в колективі властива індивіду та був визначений відсоток групи, що мають подібну тенденцію. Далі перейдемо до викладення результатів, що отримано внаслідок емпіричного дослідження за вищевказаною методикою.



Рис. 3.4. Прояв основних тенденцій поведінки репондентів за методикою В.Стефансона серед викладачів учасників проєктних груп та викладачів контрольної групи Запорізького національного університету

Для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному в організації ми застосовували методику діагностики соціально-психологічного клімату в колективі за Коломінським Н.Л. [57].

Питання анкети для респондентів розроблені з урахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного клімату та чинників, які виливають на його становлення.

Усі питання анкети можна умовно поділити на певні змістовно-смислові групи, які виявляють:

1-3 запитання – рівень задоволеності змістом праці;

4-5 запитання – рівень задоволеності умовами праці, побутом;

6-8 запитання – рівень задоволеності стосунками з колегами;

9-11 запитання – рівень задоволеності стосунками з учнями;

12-14 запитання – рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

15-17 запитання – рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

18-20 запитання – самооцінка співробітника щодо його внеску у формування сприятливого клімату колективу;

21-24 запитання – думки щодо конфліктів в колективі;

25-27 запитання – опосередкована інформація про рівень демократизації і гуманізації керівництва, гласності в колективі, а також рівень задоволення потреби працівників у самоповазі, самовиявленні;

28-30 запитання – рівень задоволеності працівників в цілому даним колективом; потенційна та реальна плинність кадрів; контрольна інформація про задоволеність конкретними складовими морально-психологічного клімату;

31 запитання – загальна оцінка керівником клімату та загальної спрямованості колективу.

32 запитання – пропозиції респондентів щодо розробки шляхів оптимізації (поліпшення) клімату в даному колективі;

33-36 – інформація про демографічно-професійні характеристики респондентів.

Кількість та якісний аналіз отриманих за анкетою даних дасть можливість створити психологічний портрет соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.



Рисунок 3.5. Задоволеність змістом праці викладачів

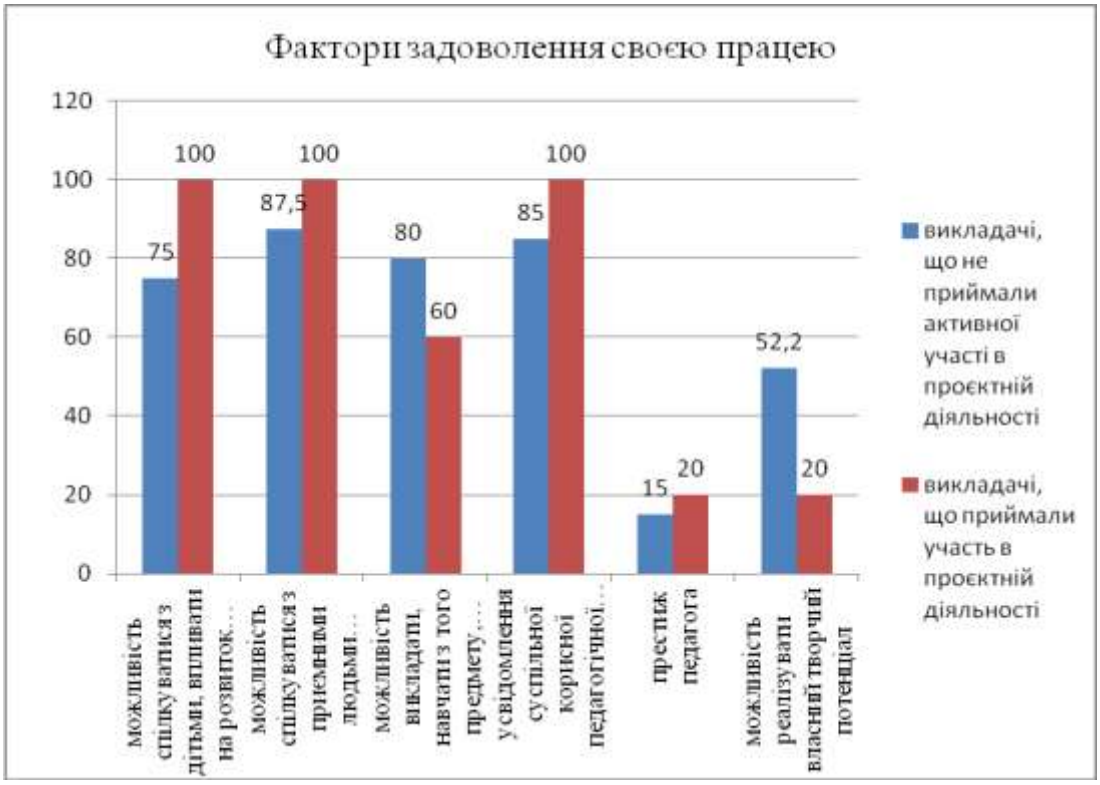


Рисунок 3.6. Фактори задоволеності працею

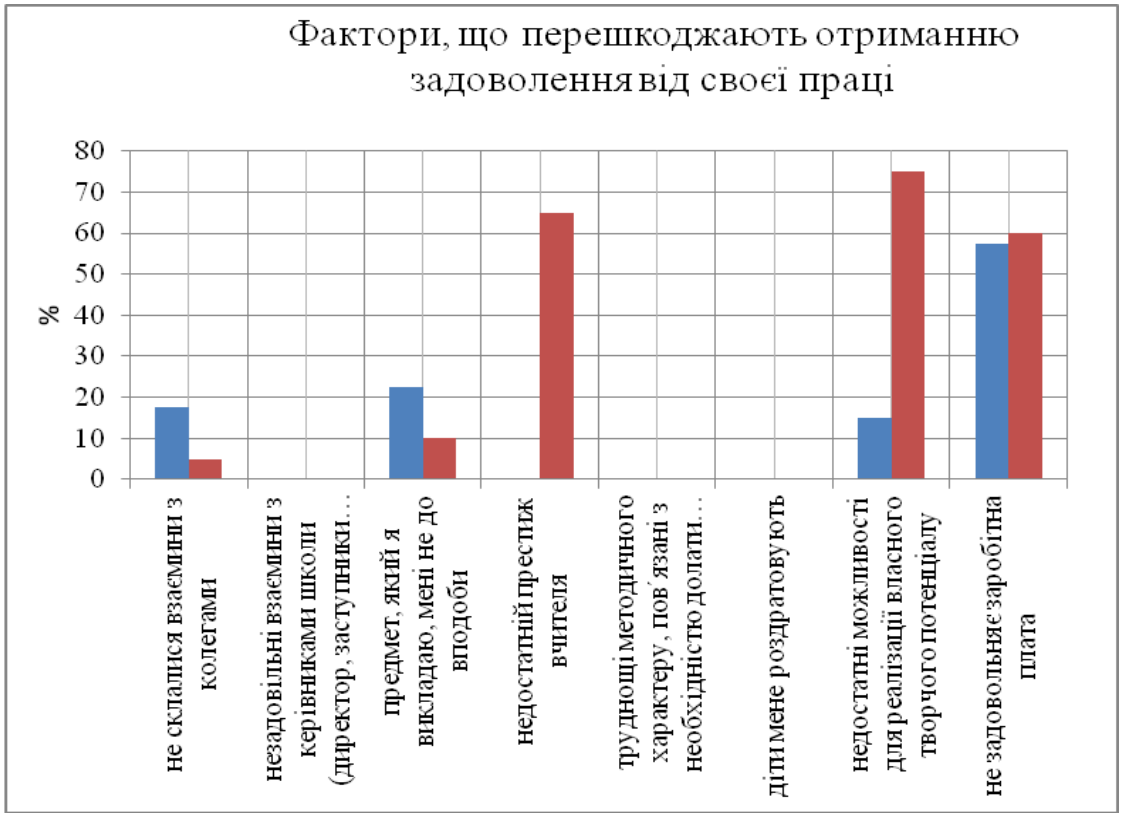


Рисунок 3.7. Фактори, що перешкоджають отриманню задоволення від праці

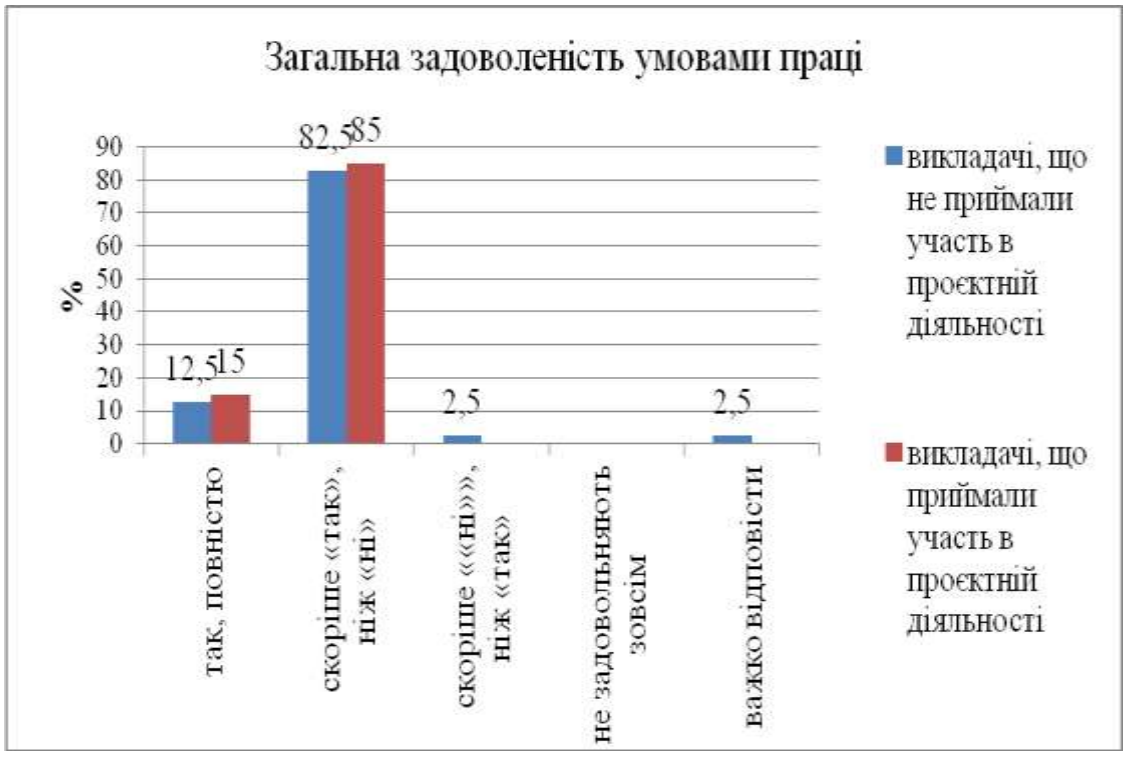


Рисунок 3.8. Загальна задоволеність умовами праці

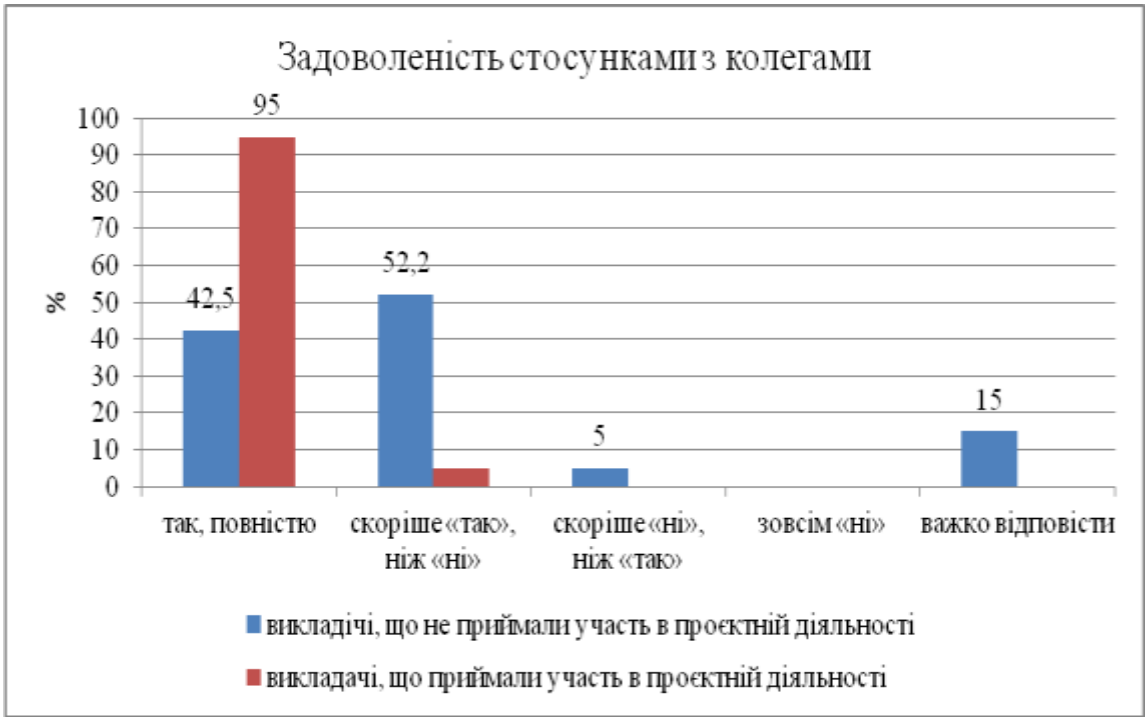


Рисунок 3.9. Задоволеність стосунками з колегами

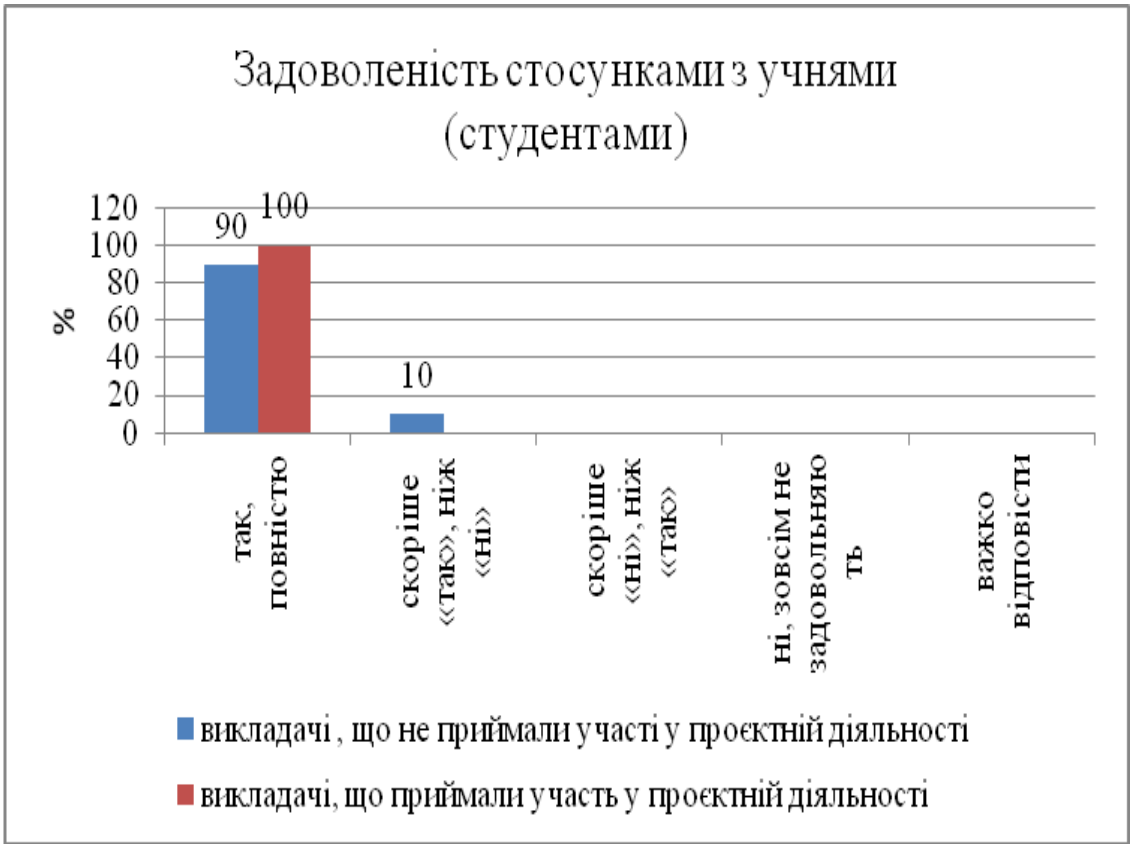


Рисунок 3.10. Задоволеність стосунками з учнями



Рисунок 3.11. Наявність конфліктів у колективі на думку респондентів



Рисунок 3.12. Вплив конфліктів на якість навчально-виховного процесу

Рисунки 3.6.-3.12. Результати діагностики соціально-психологічного клімату серед викладачів за методикою Коломінського Н.Л.

3.2. Аналіз отриманих результатів

Наступним етапом проведення дослідження був аналіз та інтерпретація отриманих результатів щодо визначення тактики поведінки під час конфлікту педагогічних працівників учасників проектних груп

Аналіз результатів опитування за тестом Томаса-Кілмана, що розділені на дві групи (викладачі, які не займаються проєктною діяльністю, та викладачі, що беруть активну участь у проєктних групах), показує відмінності у виборі тактик поведінки за тестом Томаса-Кілмана. Розглянемо порівняння основних тенденцій для цих двох груп.

Викладачі, залучені в проєкти, частіше обирають тактику співпраці. Це може свідчити про те, що проєктна діяльність сприяє розвитку командної роботи та підвищенню готовності до пошуку спільних рішень.

В обох групах однакова кількість викладачів обрали тактику суперництва. Це може вказувати на стійке бажання відстоювати власні інтереси незалежно від участі в проєктах.

Викладачі, що не беруть участі у проєктах, дещо частіше обирають компроміс порівняно з тими, хто активно займається проєктною діяльністю. Це може свідчити про те, що в проєктній діяльності вони більше орієнтовані на співпрацю, а не на часткові поступки.

Викладачі, не залучені до проєктів, частіше обирають стратегію пристосування, що може свідчити про більшу готовність поступатися для уникнення конфліктів. Проєктна діяльність, навпаки, можливо, стимулює викладачів до активнішої позиції.

В обох групах уникнення є найменш поширеною тактикою, але серед тих, хто не бере участі у проєктах, вона зустрічається трохи частіше. Це може вказувати на те, що залученість у проєкти сприяє більш відкритій взаємодії, яка знижує потребу уникати конфліктів.

Проєктна діяльність, ймовірно, сприяє розвитку навичок співпраці та знижує частоту вибору тактик пристосування і уникнення серед викладачів.

Участь у проєктах корелює з більшою схильністю до взаємодії і прагненням до співпраці, що є важливим для продуктивної роботи в колективі.

Загалом, можна зробити висновок, що проєктна діяльність сприяє підвищенню схильності до співпраці та зниженню частоти вибору стратегії пристосування.

Аналізуючи результати дослідження міжособистісних стосунків за методикою В. Стефансона «Q-сортування» варто заначити, що викладачі, які не займалися проєктною діяльністю, показують нижчий рівень незалежності (20%) порівняно з тими, хто брав участь у проєктах (16,7% 33,3% незалежність). Це може свідчити про те, що участь у проєктній діяльності сприяє розвитку незалежності, а також здатності одночасно зберігати зв'язок із груповими стандартами та цінностями.

Група викладачів, задіяних у проєктах, демонструє значно вищий рівень товариськості (66,7%) порівняно з колегами, які не займалися проєктною діяльністю (40%). Це вказує на те, що участь у проєктах сприяє більшій контактності та прагненню до створення емоційних зв'язків.

У викладачів, задіяних у проєктній діяльності, спостерігається вищий рівень готовності до активної участі у групових процесах і прагнення досягати вищого статусу («прийняття боротьби» становить 25%), тоді як серед тих, хто не займався проєктами, цей показник менший (15%).

Проєктна діяльність позитивно впливає на соціальну активність та незалежність викладачів, підвищує їхню товариськість і готовність до активної взаємодії у групі. Водночас, ті, хто не займався проєктами, демонструють дещо нижчий рівень товариськості, незалежності та готовності до активної участі в групових процесах, а також мають вищий рівень уникнення боротьби й дещо меншою мірою орієнтовані на спільну взаємодію.

Проводячи кількісний та якісний аналіз отриманих даних за методикою дослідження**.** соціально-психологічного клімату Коломінського Н.Л, шляхом врахування думок науково-педагогічних працівників, дало можливість створити психологічний портрет соціально-психологічного клімату в

педагогічному колективі Запорізького національного університету та побачити впливу часті у проєктній діяльності на конфліктологічну компетентність викладачів.

Загальний рівень задоволеності змістом праці вищий у викладачів, що займають активну позицію та задіяні у проєктах. Більшість респондентів повністю задоволені своєю роботою (67,5% та 85% у обох групах). Відповідь «скоріше так, ніж ні» обрали 20% і 10%. Незначна частина педагогів схиляється до негативної оцінки («скоріше ні, ніж так») – 7,5% та 5%. Важко відповісти було 10% респондентів у першій групі.

Серед факторів, що сприяють формуванню задоволеності своєю працею наступні: найважливішими чинниками є можливість спілкування з дітьми (75% і 100%) та колегами (87,5% і 100%). Викладання улюбленого предмета також позитивно впливає на задоволення (80% та 60%). Важливим фактором є усвідомлення суспільної користі педагогічної праці (85% і 100%). Менш значущим є престиж професії (15% і 20%) та можливість реалізувати творчий потенціал (52,2% та 20%).

Серед факторів, що перешкоджають задоволенню наступні: найбільшою проблемою є недостатній престиж професії, який турбує значну частину респондентів (65% у другій групі). Недостатня заробітна плата є важливим негативним фактором (57,5% і 60%). Також були згадані проблеми з можливістю реалізації творчого потенціалу (15% і 75%) та викладання непривабливого предмета (22,5% і 10%). Невелика частка респондентів зазначила проблеми у взаєминах з колегами (17,5% і 5%).

Таким чином, більшість педагогічних працівників задоволені своєю працею, проте існують певні труднощі, зокрема через низький престиж професії та незадовільну заробітну плату.

В групі респондентів, що не були задіяні в проєтній діяльності 42,5% повністю задоволені стосунками з колегами, майже в двічі більше (95%) респондентів, що активно працювали в проєктних групах задоволені сосунками з колегами. Відповіді «зовсім ні» не булов жодній з груп

респондентів.Причинами задоволеності були названі взаємна повага (95%), допомога колег у творчому зростанні, гуманне ставлення до працівника, а також підтримка під час критики з метою допомоги, а не приниження. Причинами задоволеності при взаємодії зі студентами були названі наступні причини: вказано прояви поваги до особистості учнів, справедливе оцінювання, та допомога студентам. Також відзначалися дотримання даного слова і намагання бачити позитивне в студентах.

87,5% викладачів вважають, що їхня діяльність і поведінка сприяють формуванню здорового соціально-психологічного клімату, 12,5% відповіли «скоріше так, ніж ні». 85% викладачів, з групи що не займалася проєктами та 80% з групи де були респонденти, що займалися проектною діяльністю вказали, що конфліктів у колективі не буває, 15% - що конфлікти трапляються, що конфлікти виникають рідко.Найбільша кількість опитаних вважають, щоіснуючі конфлікти мають незначний негативний вплив на навчально-виховний процесс в закладі вищої освіти.

100% респондентів відповіли, що завжди мають можливість і виступають з промовами або пропозиціями. Жоден із респондентів не обрав варіанти: «маю, але не завжди», «іноді маю таку можливість і використовую її», або «ніколи не маю можливості висловлювати свою думку».

Це свідчить про високий рівень свободи в можливості висловлення своєї думки на зборах та педрадах.

В групі респондентів, що активно не займалися проектами 70% респондентів відповіли, що їхні пропозиції уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають, тоді як серед зайнятих в проектах викладачів цей показник склав 90%.

5% серед працівників контрольної групи вказали, що їхні пропозиції вислуховують, але не враховують, оскільки рішення вже прийняте. Варіанти «не слухають, переривають виступ, погрожують» або «важко відповісти» ніхто не обрав обидвох групах. Результати свідчать про те, що переважна більшість педагогічних працівників має можливість висловлювати свою думку на

педрадах і зборах. Більшість їхніх пропозицій обговорюються і враховуються, хоча іноді вони можуть бути не прийняті. У випадках, коли думки педагогів не враховуються, вони, як правило, приймають це спокійно та продовжують свою роботу.

Результати опитування демонструють певний рівень задоволеності педагогічних працівників своїм місцем роботи, однак є й фактори, що спонукають до бажання змінити місце роботи.

Більшість опитаних серед працівників, що задіяні в проєктних групах (47,5%) не мають бажання змінювати роботу, а ще 30% обирають відповідь «скоріше, не хочу». Це вказує на досить високий рівень задоволеності роботою. Лише невелика частина опитаних в контрольній групі відповіла, що мають бажання шукати роботу, що свідчить про певні труднощі, які, однак, не є критичними для більшості працівників. Ті, хто бажають змінити роботу, переважно мають намір залишитися в системі освіти. Це може свідчити про високий рівень професійної лояльності до сфери освіти, а також про певну прихильність до роботи в освіті, незважаючи на окремі труднощі.

Основні причини, які спонукають педагогів до зміни місця роботи, включають низький рівень зарплат, незадоволеність умовами праці відсутність належного обладнання.

Також серед частих причин перспективи на покращення житлових умов. Це може бути пов’язано з тим, що низька заробітна плата і відсутність умов для житлового покращення стають вагомими факторами незадоволеності.

Результати опитування свідчать про загалом задовільний рівень ставлення педагогічних працівників до своєї роботи, більшість з них не мають наміру змінювати місце роботи. Однак деякі фактори, такі як низька заробітна плата, умови праці та відсутність перспектив на покращення житлових умов, створюють певний рівень незадоволеності, що може спонукати частину педагогів до пошуку інших можливостей, хоча переважно в межах системи освіти.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу конфліктності в контексті вивчення організаційної культури вищого навчального закладу можна виокремити кілька важливих аспектів:

1. Соціально-психологічний клімат в педагогічному колективі (міри задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, стосунками з керівниками тощо) формує базову структуру організаційної культури закладу вищої освіти.

2. Викладачі, залучені до проєктної діяльності, значно частіше обирають стратегію співпраці в конфліктних ситуаціях, що свідчить про розвиток навичок командної роботи та орієнтацію на колективний пошук рішень. Це є позитивною тенденцією, яка сприяє зміцненню соціально-психологічного клімату в закладі.

Ті викладачі, які не займаються проєктною діяльністю, частіше схильні до компромісу та пристосування, що вказує на схильність уникати конфліктів за рахунок часткових поступок або зменшення власної активності.

В обох групах уникнення конфлікту є найменш поширеною тактикою, але її частіше обирають ті, хто не залучений до проєктів. Це підтверджує, що проєктна діяльність допомагає знижувати потребу уникати конфліктів та сприяє більш відкритій взаємодії між колегами.

Викладачі, які займаються проєктною діяльністю, демонструють вищий рівень незалежності та товариськості, що підтверджує їхню готовність брати активну участь у колективній діяльності, а також підтримувати позитивні соціальні зв'язки в колективі.

Педагоги, які не залучені до проєктів, демонструють нижчий рівень незалежності та товариськості. Це може свідчити про дещо меншу інтегрованість у колективну діяльність, а також про тенденцію до уникнення активної участі в групових процесах.

Викладачі, які активно працюють у проєктних групах, показують вищий рівень задоволеності працею, вищий рівень задоволеності стосунками з колегами та більш позитивну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі. Більшість таких респондентів відзначають взаємну повагу та підтримку у колективі, що підвищує їхню мотивацію залишатися на займаній посаді.

Ті, хто не бере участі в проєктах, демонструють нижчий рівень задоволеності працею, що часто пов’язано з недостатнім престижем професії та рівнем зарплатні. Ці фактори можуть викликати в частини педагогів бажання шукати інші можливості, проте більшість з них хочуть залишатися в межах освітньої сфери, що свідчить про високий рівень професійної лояльності.

Викладачі обох груп підтверджують наявність свободи у висловленні своєї думки під час зборів або педрад. Проте 90% респондентів з групи, яка займається проєктами, вказують, що їхні пропозиції обговорюються та беруться до уваги, тоді як серед тих, хто не залучений до проєктної діяльності, цей показник нижчий.

Більшість педагогів підтверджують, що їхні думки зазвичай беруться до уваги, хоча інколи можуть бути не прийняті. Це формує загалом позитивне ставлення до адміністрації та сприяє підтримці здорового психологічного клімату.

До факторів задоволення працею належать можливість спілкування з дітьми та колегами, усвідомлення суспільної користі праці та можливість викладати улюблений предмет.

Основні фактори незадоволеності включають низький рівень зарплати, недостатній престиж професії та обмежені можливості для реалізації творчого потенціалу. Це підтверджує, що фінансові та соціальні аспекти залишаються одними з ключових аспектів впливу на задоволеність роботою.

Більшість викладачів вважають, що їхня діяльність сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Водночас вони відзначають, що конфлікти виникають рідко та не мають значного негативного впливу на

навчально-виховний процес.

3. Конфліктологічна компетентність викладачів, які активно займаються проєктною діяльністю, робить проєкти ефективним інструментом для поліпшення психологічного клімату. Проєкти сприяють розвиткові співпраці, підвищенню соціальної активності, задоволеності від роботи та готовності до конструктивного вирішення конфліктів, що є важливим для позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі. Висока конфліктологічна компетентність також створює сприятливі умови для відкритої взаємодії, що допомагає колективу успішно вирішувати внутрішні суперечності та знижувати рівень стресу та напруги. За даними наших досліджень необхідність працювати для досягнення спільної мети у проєктних групах допомагає викладачам знизити рівень конфліктів та підвищити мотивацію задля подальшого професійного та особистісного зростання.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

В теперішній час існують різноманітні форми роботи з конфліктами в педагогічному коллективі. Створити в колективі освітнього закладу атмосферу взаємоповаги, підтримки і взаємодії допоможе участь членів педагогічного колективу в проєктних діяльності. Під час формування проєктних команд з працівників факультетів важливо перевіряти психологічну сумісність їхніх членів. Групова сумісність є соціально-психологічним показником згуртованості, який сприяє безконфліктному спілкуванню підвищенню ступіня комфортності умов праці, а, отже, вищій продуктивності.

Важливо сформувати для членів проєктних груп педагогічного колективу мету, досягнення якої потребує напруженої творчої праці, організувати спільну професійну взаємодію між учасниками з різних факультетів. Рекомендується збільшити кількість спільних проєктів для педагогів, що позитивно вплине на їхню інтеграцію в колектив, підвищить рівень незалежності, товариськості та соціальної активності.

Важливо сприяти відкритій комунікації та взаємодії, забезпечуючи викладачам можливість висловлювати свої думки.

Адміністрації доцільно розглянути можливість підвищення престижу професії та створення умов для творчої самореалізації педагогів.

Мотивувати до участі в проєктній діяльності викладачів також може фінансова підтримка адміністрації, удосконалити матеріальної бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією: навчальний посібник Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС. 2015. 212 с.

2. Хаєт Г. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ, 2003. 403 с.

3. Шаполова В. Роль корпоративної культури у підвищенні якості підготовки студентів-менеджерів вищого технічного навчального закладу. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2011. Вип. 4. С. 101–106.

4. Грані: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. Дніпро, 2016. Вип. 11 (139). С. 101–107

5. Корпоративна культура університету. URL : https://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/korporatyvna-kultura-universytetu/1535-korporatyvna-kultura-universytetu.html (дата звернення 02.11.2024 року)

6. Положення про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у Запорізькому національному університеті. URL: https://www.znu.edu.ua//docs/2020/polozhennya_pro_poryadok___protseduri_vir__shennya_konfl__ktnikh_situats__j_uznu.pdf (дата звернення 02.11.2024 р.)

7. Колективний договір між адміністрацією і первинною профспілкою організацією Запорізького національного університету на 2023-2025 рр. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/2024/2_0.pdf (дата звернення 02.11.2024 р.)

8. Нормаьтвно-правові документи ЗНУ. URL: https://www.znu.edu.ua/3641.ukr.html (дата звернення 02.11.2024 р.)

9. Правила внутрішгього розпорядку Запорізького національного університету. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/pravila_vnutr__shn__ogo_rozporyadku.pdf (дата звернення 02.11.2024 р.)

10. Правила внутрішгього розпорядку Запорізького національного університету. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/pravila_vnutr__shn__ogo_rozporyadku.pdf (дата звернення 02.11.2024 р.)

11. Правила внутрішгього розпорядку Запорізького національного університету. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/pravila_vnutr__shn__ogo_rozporyadku.pdf (дата звернення 02.11.2024 р.)

12. Кубко В. Корпоративна культура як об'єднальна основа вищих навчальних закладів. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 11. С. 43–46.

13. Сайт Запорізького національного університету. URL: https://www.znu.edu.ua/ (дата звернення 02.11.2024 р.)

14. Сайт випускників Біологічного університету. URL: https://sites.znu.edu.ua/bestgraduates/b/233.ukr.html (дата звернення 02.11.2024 р.)

15. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

16. Майборода В. К., Нестеренко Л. О. Провідні умови розвитку психолого-педагогічної культури викладача вищого навчального закладу. *Вища освіта України (Наука і вища освіта) : теоретичний та науково-методичний часопис*. 2013. № 2 (додаток). С. 165–174.

17. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

18. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління: монографія. Івано-Франківськ : «Плай», 2002. 426 с.

19. Галузинський В.М., Євтух М.В. Основи педагогіки та психології вищої школи в Україні. Київ., 1995. 307 с.

20. Коляденко С.М., Юрчук О.О. Деякі питання соціалізації особистості у творчий спадщині В.О. Сухомлинського. *Теоретичні та методичні засади соціально-педагогічної підготовки вчителя*. Київ-Житомір.: Державний педагогічний інститут. 2001

21. Мороз О.Г., Сластьонін В.О., Філіпенко Н.І. Підготовка майбутнього вчителя: зміст та організація: навч. посібник. Київ, 1997. 168 с.

22. Мороз О., Юрченко В. Підготовка майбутнього викладача вищої школи: психолого-педагогічний ракурс. *Наукові записки*: *збірник наук. стат. НПУ ім.М.П.Драгоманова*. Київ.: НПУ ім.М.П.Драгоманова, 2001.

23. Нісімчук А.С., Падалка О.С., Шпак О.Т. Сучасні педагогічні технології: навчальний посібник. Київ : Просвіта, 2000. 285 с.

24. Степанишин Б.І. Особа викладача інституту та шляхи її формування. *Рідна школа*. Київ,1992. 24 с.

25. Щербань П. Сутність педагогічної культури. *Вища освіта України*. 2004. С. 67-72.

26. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

27. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: навч. посіб. Київ: ВЦ «Академія», 2006. 256 с. (Альма-матер).

28. Агалець І. О. Конфліктологічна культура освітян – складова професійносоціальної педагогічної компетентності (реферат. огляд). *Аналіт. вісн. у сфері освіти і науки*. Київ, 2017. Вип. 6. С. 54-73.

29. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: навч. посіб.. Київ: ВЦ «Академія», 2006. 256 с. (Альма-матер).

30. Волкова Н. П. Конфлікти у педагогічному колективі закладу вищої освіти: причини виникнення та шляхи запобігання. *Вісник університету імені альфреда нобеля*. ISSN 2522-9133 (online) Серія «педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2019. № 1 (17) С.113-123.

31. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: навч. посіб.. Київ: ВЦ «Академія», 2006. 256 с. (Альма-матер).

32. Агалець І. О., Конфліктологічна культура освітянина як базова складова педагогічної компетентності: monografia pokonferencyjna Под-секция 1. Воспитание и образование С.64-72.

33. Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О. СухомлинськогоURL: http://dnpb.gov.ua/периодичні видання - б і б і л і о т е к и / 1 3 3 9 2 - 2 / Analituchnuy_visnuk_2017-6.pdf (дата звернення: 02.11.2024).

34. Гура О. І. Педагогіка вищої школи: вступ до спеціальності: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 224с.

35. Скрипченко О. В., Лисянська Т. М., Скрипченко Л. О. Довідник з педагогіки і психології. Київ: Вид-во Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова, 2000. 216 с.

36. Воробйова А. Гуманістична спрямованість педагогічного спілкування. Міжнародний семінар гуманістичної психології та педагогіки (Рівне – 15-17 червня 1998.) Рівне, 1998.

37. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. Київ.; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

38. 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. Київ : Університет менеджменту освіти НАПН України, 2012. 20 с.

39. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.

40. Мухіна Л. М. Теоретико-методологічні підходи до розгляду поняття конфліктологічної компетентності як складової професійної компетентності викладача. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Київ, 2015. Т. 7, Вип. 38. С. 328–339

41. Koriakina A., Tretyakova T., Ignatiev V., Ollesova S. Formation of tolerance in multicultural educational environment. *Revista ESPACIOS*. 2019. Vol. 40, ISSUE 9.

42. Pipere A., Veisson M., Salite I. Developing research in teacher education for sustainability: UN DESD via the Journal of Teacher Education for Sustainability. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2015. 17 (2). P. 5–43. DOI: https://doi.org/ 10.1515/ jtes-2015-0009.

43. Suleimenova A., Ivanova O. Emotional Competence and Individual Style of Action of Future Teachers of Higher Education in the System of Education for Sustainable Development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2018. Vol. 20, no. 2. P. 44–63.

44. Rashidi N., Meihami H. Addressing Cultural Identity through Negotiation: Analysis of Student-teacherauthored Narratives. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2017. Vol. 19, no. 2. P. 21–35.

45. Глазкова І. Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процесу. *ВНЗ Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія. Педагогічні науки». 2015. № 1 (9). С. 210–215.

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

47. Сухомлинський В.О. Народження громадянина. Вибр. тв.: в 5 т. Київ : Рад. шк., 1977. Т. 3. С. 283–582.

48. Волкова Н.П. Профілактика як один із шляхів запобігання конфліктам у педагогічному колективі. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». Д.: ДУАН, 2014. № 1 (7). С. 5–10.

49. Лебедев А.Н. Прогнозирование и профилактика межличностных производственных конфликтов в условиях нововведений. *Психологический журнал*. 1992. № 6. С. 71–79.

50. Карамушка Л. М., Радченко О. Б. Особливості вияву організаційних конфліктів у професійнотехнічних навчальних закладах. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Київ, 2012. Т. 1, Вип. 35. С. 78–82.

51. Мельнікова О. В. Педагогічний конфлікт та методи його подолання. Духовність особистості: методологія, теорія і практика = Spirituality of a personality: *Methodology, Theory and Practice* : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Н.-д. ін-т духов. розв. людини, каф. «ЮНЕСКО» «Духов.-культ. цінності вихов. та освіти». Сєвєродонецьк: [б. в.], 2012. Вип. 1. С. 119–126.

52. Біленька О. Б., Чайківський Т. В. Соціально-педагогічні конфлікти у вищому навчальному закладі – причини виникнення та шляхи розв'язання. // *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. пр. Львів, 2013. Вип. 23.12. С. 385–389.

53. Яценко С. Формування професійної компетентності майбутніх учителів у процесі підготовки до проєктної діяльності. 2022. С. 186–191.

54. https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/ Електронний ресурс, дата звернення 12.11.2024 р.

55. Стратегії поведінки особистості в конфлікті. URL: https://studentam.net.ua/content/view/4094/86/ (дата звернення 12.11.2024 р.)

56. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірник. Вид 2 виправлене. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 212, 616 с.

57. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ: МАУП, 1996. С 165–173.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест Кілмана-Томаса

Текст методики:

1а. Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

1б. Чим обговорювати те, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому ми згодні обидва.

2а. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

2б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншого та моїх власних.

3а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

3б. Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

4а. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

4б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5а. Залагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого.

5б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6а. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

6б. Я намагаюся досягти свого.

7а. Я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

7б. Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб добитися чогось іншого.

8а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

8б. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

9а. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

9б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10 а. Я твердо прагну досягти свого.

10б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11а. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

11б. Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

12а. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

12б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися на своїй думці, якщо він також йде назустріч мені.

13а. Я пропоную середню позицію.

13б. Я намагаюся переконати іншого у перевагах своєї позиції.

14а. Я повідомляю іншому свою думку і питаю про його погляди.

14б. Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів. 15а. Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.

15б. Я намагаюся зробити все потрібне, щоб уникнути напруженості. 16а. Я намагаюся не зачепити почуття іншого.

16б. Я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

17б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18а. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

18б. Я дам можливість іншому в чомусь залишатися на своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19а. Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси та спірні питання.

19б. Я намагаюся відкласти вирішення складного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

20а. Я намагаюся негайно вирішити наші розбіжності.

20б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для нас обох.

21а. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого. 21б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22а. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та тією, яка відстоюється іншим.

22б. Я відстоюю свої бажання.

23а. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

23б. Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24а. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням.

24б. Я намагаюся переконати іншого у необхідності дійти компромісу.

25а. Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів.

25б. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26а. Я пропоную середню позицію.

26б. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного.

27а. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

27б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28а. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

28б. Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29а. Я пропоную середню позицію.

29б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30а. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

30б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми могли спільно з іншою зацікавленою людиною досягти успіху.

Ключ для аналізу (співпадіння – 1 бал)

Співробітництво – 2Б 5А 8Б 11А14А19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б

Пристосування – 1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А24А 25Б 27Б 30А

Змагання – 3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А

Компроміс – 2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А

Уникнення – 1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б 61

Додаток Б

В якості методики виявлення та оцінки міжособистісних взаємин в колективі ми застосовували методику В. Стефансона «Q-сортування»

1. Критичний щодо товаришів.
2. Виникає тривога, коли у групі назріває конфлікт.
3. Схильний діяти, зважаючи на поради лікаря.
4. Не схильний створювати надто близькі стосунки з товаришами.
5. Подобається дружність у групі.
6. Схильний протистояти лідеру.
7. Відчуває симпатії до одного-двох членів групи.
8. Уникає зустрічей і зборів у групі.
9. Подобається схвалення лідера.
10. Незалежний у судженнях і манері поведінки.
11. Готовий пристати на будь-чию сторону у дискусії.
12. Схильний керувати товаришами.
13. Радий спілкуванню з одним-двома друзями.
14. Зовнішньо спокійний під час вияву ворожості з боку інших членів групи.
15. Схильний підтримувати настрої своєї групи.
16. Не надає значення особистим якостям членів групи.
17. Схильний відволікати групу від її мети.
18. Відчуває задоволення, протиставляючи себе лідеру.
19. Бажав би зблизитися з деякими членами групи.
20. Віддає перевагу нейтральності в суперечці.
21. Подобається, коли лідер активний і добре керує.
22. Віддає перевагу беземоційному обговоренню суперечностей.
23. Недостатньо стриманий у вираженні почуттів.
24. Прагне згуртувати довкола себе однодумців.
25. Незадоволений надто формальними стосунками.
26. Коли звинувачують - хвилюється і мовчить.
27. Згоден з основними напрямами діяльності групи.

28. Прив'язаний до групи більше, ніж до певних її членів.
29. Схильний затягувати та загострювати суперечку.
30. Прагне бути в центрі уваги.
31. Бажав би бути членом вузького угруповання.
32. Схильний до компромісів.
33. Відчуває внутрішнє хвилювання, коли лідер учиняє щось, що не відповідає його сподіванням.
34. Надто чутливо ставиться до зауважень товаришів.
35. Може бути підступним і улесливим.
36. Схильний взяти на себе керівництво у групі.
37. Щирий у групі.
38. Виникає нервове хвилювання під час групових суперечок.
39. Віддає перевагу лідерові, що бере на себе відповідальність під час планування робіт.
40. Не схильний до виявів дружелюбності.
41. Схильний сердитися на товаришів.
42. Намагається налаштувати інших проти лідера.
43. Легко знаходить знайомства за межами групи.
44. Намагається уникати того, щоб бути втягнутим у суперечку.
45. Легко погоджується з пропозиціями інших членів групи.
46. Чинить опір створенню угруповань у колективі.
47. Виявляє іронію і сарказм, коли роздратований.
48. Виникає неприязнь до тих, хто намагається виділитися.
49. Віддає перевагу меншій, але більш довірливій групі.
50. Намагається не виявляти своїх істинних почуттів.
51. Пристає на бік лідера у групових суперечках.
52. Ініціативний у встановленні контактів у спілкуванні.
53. Уникає критикування товаришів.
54. Віддає перевагу можливості звертатися до лідера частіше, ніж до інших.
55. Не подобається, коли стосунки у групі надто фамільярні.

56. Подобається створювати суперечки.

57. Прагне втримати свій високий статус у групі.

58. Схильний вступати в контакти з товаришами і швидко руйнувати їх.

59. Схильний до суперечок, задерикуватий.

60. Схильний виражати невдоволення лідером.

Ключ до методики

Залежність – 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54;

Незалежність – 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.

Товариськість – 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52;

Нетовариськість – 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.

Прийняття боротьби – 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59;

Уникнення боротьби – 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Додаток В

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не задоволений (а);

д) важко відповісти.

2. Якщо «так», то що у Вашій діяльності сприяє задоволенню? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) можливість спілкуватися з дітьми, впливати на розвиток особистості;

б) можливість спілкуватися з приємними для мене людьми (колегами);

в) можливість викладати, навчати з того предмету, який мені до вподоби;

г) усвідомлення суспільної корисної педагогічної праці;

д) престиж педагога;

е) можливість реалізувати власний творчий потенціал;

є) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;

ж) задовільна заробітна плата;

з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;

і) інше (допишіть)_____

3. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчути задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) труднощі, прикрощі у спілкуванні з дітьми;

б) не склалися взаємини з колегами;

в) незадовільні взаємини з керівниками школи (директор, заступники директора);

г) предмет, який я викладаю, мені не до вподоби;

д) недостатній престиж вчителя;

є) труднощі методичного характеру, пов′язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;

є) діти мене роздратовують;

ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу;

з) не задовольняє заробітна плата;

і) інше (допишіть)_____

4. Чи задовольняють Вас умови праці у даній школі (віддаленість школи від дому, забезпеченість приміщеннями, обладнання кабінету, наявність їдальні для вчителів і т.д.)?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше ««ні»», ніж «так»;

г) не задовольняють зовсім;

д) важко відповісти.

5. Якщо «ні», то що саме заважає Вам бути задоволеним (ою)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) багато часу витрачаю на те, щоб доїхати до школи;

б) в кабінеті немає потрібних ТЗН, наочних посібників;

в) відсутні дидактичні матеріали, лабораторне обладнання, реактиви;

г) обладнання кабінету не відповідає методичним та санітарно-гігієнічним вимогам;

д) аудиторія оформлена неестетично;

є) інше (допишіть)_____

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) зовсім «ні»;

д) важко відповісти.

7. Якщо «так», то що саме сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) взаємна повага;

б) гуманне ставлення до Вас;

в) Вашим успіхам колеги радіють, Ваші невдачі їх засмучують;

г) коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти (усунути недоліки);

д) колеги допомагають Вашому творчому зростанню;

є) інше (допишіть)_____

8. Якщо «ні», то в чому причина Вашої незадоволеності? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) неповага до Вас як до особистості;

б) негуманне ставлення;

в) Вашим успіхам заздрять, невдачам – радіють;

г) коли критикують, намагаються образити, принизити;

д) колеги заважають Вашому творчому зростанню; є) важко відповісти;

є) інше (допишіть)_____

9. Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не задовольняють;

д) важко відповісти.

10. Якщо Вас задовольняють стосунки з учнями, то що цьому сприяє? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) прояви з Вашого боку поваги до їхньої особистості;

б) намагання не обманювати дітей, дотримуватись даного слова;

в) намагання бачити тільки позитивне в їхній особистості, навчанні, поведінці, доволі часте заохочення;

г) справедливе оцінювання навчання дітей;

д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів; с) намагання завжди прийти па допомогу;

є) інше (допишіть)_____

11. Якщо «ні», то чому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) взаємопорозуміння;

б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;

в) відсутність в учнів інтересу до навчання;

г) невихованість дітей;

д) діти роздратовують Вас, нервують;

є) інше (допишіть)_____

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

а) так;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не задоволений (а);

д) важко відповісти.

13. Якщо «ні», то що саме вас задовольняє в ставленні директора? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) вдається лише до примусу адміністрування;

б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;

в) некомпетентний, виявляє незнання певної справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;

г) вимогливий лише до інших, але не до себе;

д) не може надати методичної допомоги;

е) не заохочує до творчого пошуку;

є) інше (допишіть) _____

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то згинайте, будь ласка, що саме в його особистості і стилі керівництва сприяє цьому. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) об´єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;

б) тактовний, привітний у спілкуванні;

в) надає методичну допомогу;

і) заохочує Ваші творчі задуми;

д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;

є) інше (допишіть)_____

15. Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора з навчально-виховної роботи?

а) так;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не задоволений(а);

д) важко відповісти.

16. Якщо «ні», то що саме негативно виливає на Ваш настрій? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) вдасться лише до примусу, адміністрування;

б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;

в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати и оцінювати Вашу роботу;

г) вимогливий лише до інших, але не до себе;

д) не може надати методичної допомоги;

е) не заохочує до творчого пошуку;

є) інше (допишіть)_____

17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) об´єктивно оцінює Вашу робочу, не залишає поза ушною її позитивні риси;

б) тактовний, привітний у спілкуванні;

в) компетентний, падає методичну допомогу;

г) заохочує Ваші творчі задуми;

д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;

є) інше (допишіть)_____

18. Чи вважаєте Ви, що своєю діяльністю та поведінкою сприяєте встановленню здорового соціально-психологічного клімату в колективі?

а) так, вважаю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не вважаю так;

д) важко відповісти.

19. Якщо «так», то які риси Вашої особистості і діяльності сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;

б) дисциплінований і ретельний стосовно керівників;

в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;

г) творчо ставлюсь до праці;

д) беру активну участь у громадській роботі;

е) не вдаю з себе кращого за всіх;

є) інше (допишіть)_____

20. Якщо «ні», то які риси Вашої особистості і діяльності перешкоджають встановленню позитивного настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) буваю запальним, тоді можу дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників;

б) інколи можу запізнитися на роботу або не виконати в термін доручення адміністрації;

в) не можу терпіти зауважень адміністрації;

г) не стриманий у стосунках з учнями;

д) не беру участі в громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щось доручають;

е) вважаю себе кращим за інших і даю зрозуміти це;

є) інше (допишіть)_____

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

а) так;

б) ні;

в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то з яким інтервалом?

а) часто;

б) рідко;

в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов´язане виникнення конфліктів? (Підмітьте цифрами 1, 2, 3, 4, 5... – за важливістю варіантів.)

а) з неправильною оцінкою діяльності вчителів;

б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;

в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;

г) з невірно обраним стилем керівництва;

д) з низьким рівнем згуртованості колективу;

е) інше (допишіть)_____

24. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

а) так, впливають негативно;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) так, впливають позитивно;

д) важко відповісти.

25. Чи маєте Ви реальну можливість па педрадах, зборах тощо висловлювати свої критичні зауваження з питань, що обговорюються?

а) так, завжди маю можливість і виступаю з промовами або пропозиціями;

б) маю, але не завжди;

в) іноді маю гаку можливість і використовую її;

г) ніколи не маю можливості висловлювати свою думку, адже уникаю неприємностей з боку адміністрації;

д) важко відповісти.

26. Як ставляться до Ваших пропозицій, думок? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають;

б) беруть до уваги, але найчастіше не приймають;

в) вислуховують, але не зважають на пропозиції, адже рішення вже прийняте і жодних його змін пе допускають;

г) не слухають, переривають виступ, погрожують;

д) важко відповісти;

е) інше (допишіть)_____

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ переривають, як Ви до цього ставитесь? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;

б) відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;

в) відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи, приймаю рішення більше не брати виступ;

г) спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю, як і раніше;

д) важко відповісти;

е) інше (допишіть)_____

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

а) ні, не хочу;

б) скоріше, не хочу;

в) скоріше, хочу;

г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу;

д) важко відповісти.

29. Якщо хочете знайти іншу роботу, то це буде в межах системи освіти?

а) так;

б) ні.

30. Якщо Ви бажаєте перейти па іншу роботу, то назвіть, будь ласка, при чини.(Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) незадоволеність спеціальністю;

б) незадоволеність умовами прані (далеко від оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);

в) незадоволеність величиною заробітної плати;

г) одноманітність роботи;

д) недостатня самостійність;

е) виконана робота не відповідає кваліфікації;

є) не склалися стосунки з керівником (підкреслити необхідне з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);

ж) несприятливі стосунки з колегами;

з) неправильний стиль керівництва колективом;

і) немає умов для творчого зростання;

ї) немає умов для посадового просування;

й) немає перспектив на поліпшення житлових умов;

к) інше (допишіть) _____

31. До якої міри перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви керуєте?

(Необхідно відповісти по кожному рядку, використовуючи позначку «+» у відповідній клітинці.)

Якості	Повною мірою	Деякою мірою	Незначною мірою	Зовсім не виявляється
а) Трудова і громадська активність членів колективу				
б) Творче ставлення до справи, намагання підвищити якість навчально-виховного процесу				
в) Товариська взаємодопомога, ясність, визначеність у взаєминах між членами колективу				
г) Ціннісно-орієнтаційна єдність, важлива для всіх громадська думка				
Інші якості (зазначте, які саме)				

32. Вкажіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо оптимізації (поліпшення) клімату у Вашому педагогічному колективі.

Будь ласка, повідомте також про себе такі дані:

33. Ваша стать:

а) Жін.

б) Чол.

34. Ваш вік:

а) До 19;

б) 20-24;

в) 25-29;

г) 30-34;

д) 35-39;

е) 40-44;

є) 45-49;

ж) 50-54;

з) 55-59;

і) 60 і більше.

35. Ваш стаж роботи за професією:

а) до 3 років;

б) від 3 до 5 років;

в) від 5 до 10 років;

г) від 10 до 15 років;

д) загальний стаж _____;

є) стаж роботи в даній школі_____

є) стаж роботи на даній посаді_____

36. Ваша освіта:

а) середня;

б) середня спеціальна;

в) незакінчена вища;

г) вища.