

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
економіки, менеджменту та фінансів  
\_\_\_\_\_ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконавець: здобувачка другого рівня  
вищої освіти, групи м2МН-з  
Галузь знань 07 Управління та  
адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
Менеджмент  
БЛИЗНЮК Дар`я Павлівна  
Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина  
Михайлівна

Рецензент: БУНЯКІН Дмитро  
Володимирович, директор Черкаської  
спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів №17  
Черкаської міської ради Черкаської  
області

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Поняття, природа та роль конфліктів у розвитку організації	8
1.2. Класифікація та причини виникнення конфліктів в організації	13
1.3. Підходи та моделі управління конфліктами в організації	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ	
2.1. Організаційно-управлінська характеристика закладу освіти	28
2.2. Організаційна культура як фактор конфліктності	34
2.3. Оцінка конфліктних ситуацій та ефективності управління ними	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Розробка комплексної стратегії управління конфліктами	46
3.2. Комплекс заходів зі зменшення конфліктності та розвитку конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу	52
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на діяльність організації	60
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти;

ІСУО - інформаційної системи управління освітою;

SNW - Strengths, Neutral, Weaknesses - Сильні сторони, нейтральні сторони, слабкі сторони - аналіз внутрішнього середовища організації;

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози - метод стратегічного аналізу;

ІКЕ - індекс комунікаційної ефективності;

ІТ - індекс традиційності;

ІКВ - культурної відкритості;

ІЗ - індекс згуртованості;

ІКГ - індексу конфліктності групи;

НВР – навчально-виховна робота.

## ВСТУП

Конфлікти - це частина будь-якого колективного життя. Вони виникають у будь-якому колективі, незалежно від сфери діяльності, кількості працівників чи рівня керівництва. Іноді це просто дрібні непорозуміння, які зникають самі собою, а іноді - серйозні зіткнення, що можуть вплинути на атмосферу в колективі, істотно знизити якість роботи або навіть призвести до втрати фахівців. Може здаватись, що конфлікти - це лише щось негативне, але насправді все залежить від того, як саме їх вирішувати. І саме в цьому полягає сутність управління конфліктами - не приховати проблему, а знайти шлях до її вирішення та взаєморозуміння.

Ця тема є цікавою не лише з наукової точки зору, але й з практичної. У своєму житті ми часто спостерігаємо, як через непорозуміння чи невміння вчасно проговорити проблеми у колективах виникає напруга, втрачається довіра, і навіть хороші спеціалісти втрачають мотивацію. Особливо гостро це відчувається в закладах освіти, де емоційна залученість у процес є дуже високою, а комунікація між педагогами, адміністрацією, учнями й батьками потребує тонкого й обдуманого підходу. У зв'язку з цим постала необхідність здійснити дослідження, спрямоване на виявлення особливостей та механізмів ефективного управління конфліктами в організаціях освітньої сфери.

Сьогодні важливо не просто уникати конфліктів, а навчитися з ними працювати - саме цим зумовлена актуальність теми. Кожна освітня установа прагне створити безпечне та комфортне середовище для працівників і учнів. Але це можливо лише тоді, коли всі учасники освітнього процесу володіють навичками конструктивної взаємодії та знають, як діяти у складних ситуаціях. Наразі ця сфера не завжди має чіткі алгоритми дій, тому розробка дієвих стратегій та аналіз реальних прикладів є надзвичайно важливими для вдосконалення управління конфліктами в освіті.

Актуальність теми зумовлена сучасними викликами в управлінні освітніми організаціями. Освіта є особливою сферою, де рівень емоційної залученості учасників процесу - педагогів, учнів, адміністрації та батьків - є надзвичайно високим. Тут конфлікти мають складну структуру та часто стосуються не лише професійних, а й особистісних аспектів взаємодії. Саме тому питання формування ефективних стратегій управління конфліктами набуває особливого значення. Створення безпечного, довірливого та комфортного середовища можливе лише за умови володіння учасниками освітнього процесу навичками конструктивного вирішення суперечностей та побудови діалогу.

Проблематика конфліктів і шляхів їх вирішення досліджувалася багатьма науковцями. Зокрема, значний внесок у розвиток конфліктології зробили зарубіжні дослідники К. Томас, М. Дойч, Р. Дарендорф, які розглядали конфлікт як природну частину соціальної взаємодії та важливий механізм розвитку організацій. Серед українських науковців вагомими є праці О. Донченко, Г. Балла, Л. Орбан-Лембрик, Н. Побірченко, І. Зязюна, які досліджували психологічні чинники конфліктів, шляхи їх попередження та управління в освітньому середовищі. Однак, попри наявність значної кількості теоретичних напрацювань, питання практичної реалізації стратегій управління конфліктами саме в освітніх організаціях потребує подальшого вивчення та конкретизації.

Метою роботи є дослідження особливостей конфліктів в організаціях освітньої сфери, аналіз практики управління конфліктами в конкретному закладі освіти та розробка ефективної стратегії їх подолання.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено такі завдання:

- розглянути сутність поняття «конфлікт» та класифікувати його види в трудовому колективі;
- дослідити причини виникнення конфліктів і способи їх подолання;

- проаналізувати діяльність конкретного закладу освіти з точки зору внутрішньої комунікації, мікроклімату та організаційної культури;
- виявити наявні конфліктні ситуації, оцінити підходи до їх вирішення;
- розробити стратегію управління конфліктами, яка відповідала б потребам конкретної організації та могла бути практично впроваджена.

Об'єкт дослідження - процес управління конфліктами в організаціях освітньої сфери.

Предмет дослідження - особливості виникнення, перебігу та вирішення конфліктів у закладі загальної середньої освіти та шляхи вдосконалення стратегій управління ними.

У дослідженні застосовувалися такі методи дослідження:

- теоретичні - аналіз наукової літератури, порівняння, узагальнення для вивчення сутності поняття «конфлікт» і підходів до його управління;
- емпіричні - спостереження, аналіз документів, опитування для виявлення наявних конфліктних ситуацій і практик їх вирішення у конкретному закладі;
- системний підхід - для розробки комплексної стратегії управління конфліктами в освітньому середовищі.

Наукове значення роботи полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад управління конфліктами в закладах загальної середньої освіти шляхом уточнення понятійно-категоріального апарату, систематизації чинників конфліктності та обґрунтування комплексної стратегії її зниження в шкільному середовищі.

Практичне значення полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій і стратегій у діяльності освітніх закладів для підвищення ефективності комунікацій, покращення мікроклімату та попередження конфліктів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві» м. Запоріжжя, 12-13 грудня 2024 року [1], а також на Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» м. Одеса, 26 травня 2025 року [8]. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 71 сторінці, списку використаних джерел із 51 найменування на 5 сторінках, додатку. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 79 сторінок, включаючи 3 рисунки та 22 таблиці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття, природа та роль конфліктів у розвитку організації

У сучасній науковій парадигмі конфлікт у організації розглядається як складний, багатовимірний та соціально сконструйований процес, що виникає на ґрунті зіткнення інтересів, цінностей, цілей або очікувань учасників взаємодії. На відміну від традиційних підходів, де конфлікт сприймався виключно як деструктивне явище, сучасні дослідники наголошують на його амбівалентній природі та потенціалі розвитку. Конфлікт трактується як динамічна взаємодія, що може генерувати інновації, сприяти організаційному навчанню та запускати механізми адаптаційних змін.

У класичних та сучасних теоретико-методологічних підходах простежується еволюція уявлень про конфлікт: від розуміння його як загрози стабільності системи до усвідомлення його конструктивного потенціалу. Так, автори поведінкової школи стверджували, що конфлікт є природною характеристикою соціальної взаємодії, закономірним наслідком співпраці людей із різними потребами та інтересами [43]. У рамках системного підходу конфлікт розглядається як прояв структурних, інституційних і міжособистісних суперечностей, що відображають складність соціально-організаційного середовища [13, 15].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «конфлікт», що зумовлено багатогранністю та міждисциплінарністю цього феномена (табл. 1.1).

### Підходи до визначення поняття «конфлікт»

Автор	Визначення	Ключові акценти
О. Донченко	Конфлікт – це форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок протиріч і супроводжується активним протистоянням сторін [5].	Підкреслює соціальну природу і динамічний характер.
І. Підласий	Конфлікт – це процес розвитку протиріч між учасниками взаємодії, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки [11].	Вказує на можливість позитивних і негативних наслідків.
В. Пушкар	Конфлікт – це зіткнення суб'єктів у процесі спільної діяльності, яке відображає глибину їхніх протиріч [13].	Пов'язує конфлікт із процесом діяльності.
О. Уманський	Конфлікт – це форма прояву протиріч у системі міжособистісних і соціальних відносин [15].	Робить акцент на відносинах та системності.
М. Дойч	Конфлікт – це взаємодія між сторонами, цілі яких здаються взаємовиключними [23].	Підкреслює взаємодію та взаємовиключення.

Так, О. Донченко трактує конфлікт як форму соціальної взаємодії, що виникає внаслідок протиріч і супроводжується активним протистоянням сторін [5]. І. Підласий акцентує на її подвійній природі, зазначаючи можливість як конструктивних, так і деструктивних наслідків [11]. У межах системного підходу [13, 15] конфлікт трактується як прояв структурних і міжособистісних протиріч, який відображає рівень напруги та характер соціальних відносин.

Погляди зарубіжних дослідників також вирізняються розширеним розумінням конфлікту як взаємодії, що базується на усвідомленій несумісності інтересів [23]. Зокрема, Роббінз і Джадж визначають організаційний конфлікт як ситуацію, у якій одна сторона сприймає дії іншої як такі, що перешкоджають або ускладнюють досягнення її цілей [43]. Незважаючи на множинність підходів, більшість дослідників погоджуються, що конфлікт являє собою взаємодію сторін, які усвідомлюють суперечність своїх позицій та намагаються реалізувати власні інтереси, часто блокуючи дії опонента.

Узагальнюючи зазначені підходи, можна стверджувати, що конфлікт в організації - це інтерактивний процес, у межах якого сторони усвідомлюють

суперечність своїх інтересів, цінностей або цілей і прагнуть реалізувати власні позиції, часто блокуючи дії опонента.

Природа конфлікту є багатокомпонентною та ґрунтується на взаємодії структурних, соціально-психологічних, інституційних та індивідуально-особистісних чинників.

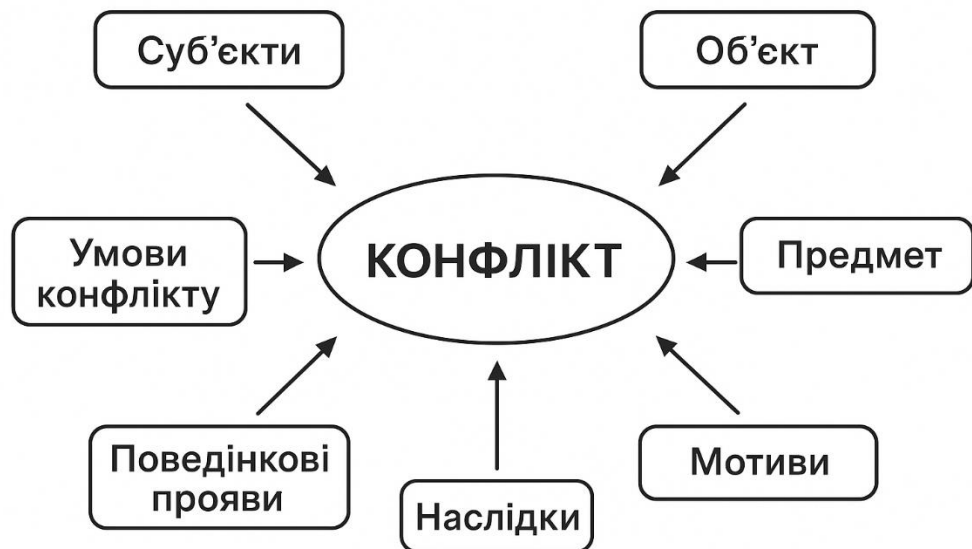
За структурним підходом конфлікт у організаціях є закономірним наслідком певних елементів організаційної побудови - обмеженості ресурсів, неоднозначності повноважень, перетину функцій і ієрархічних бар'єрів. Ці фактори створюють конфліктогенне середовище [21]. Деякі сучасні дослідження також свідчать, що багаторівневі структури з високим ступенем взаємозалежності можуть підвищувати ризик конфліктів або стратегічну напругу між підрозділами.

Соціально-психологічні чинники - такі як особистісні відмінності, стилі комунікації, емоційна стабільність та цінності - справді можуть зумовлювати конфлікти всередині команд. Деякі дослідження припускають, що значна частина конфліктів (наприклад, до 30-40%) може виникати через міжособистісну несумісність, хоча точні цифри залежать від контексту й методу оцінювання [34].

Інституційні фактори, такі як нормативні вимоги та економічні умови, справді можуть впливати на політики управління персоналом і організаційну поведінку, особливо в періоди змін або трансформації. Наприклад, інституційний контекст компанії може посилювати напругу та конфлікти при впровадженні нових HR-практик [47].

Окрему роль відіграють особистісні риси учасників взаємодії, зокрема рівень тривожності, схильність до домінування, ригідність мислення тощо [22].

У структурі конфлікту, як зазначає Шепель [17], виділяють суб'єктів, об'єкт, предмет, мотиви, умови конфлікту, поведінкові прояви та наслідки (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Структура конфлікту**

Цілісність цих елементів формує динамічний процес, у межах якого конфлікт може переходити від прихованої напруги до відкритої ескалації або, навпаки, завершуватися конструктивним вирішенням.

Процес конфлікту є динамічним і може трансформуватися від латентної фази до відкритої ескалації. На відміну від традиційних підходів, сучасні концепції підкреслюють можливість конструктивного завершення конфлікту, що дає змогу оптимізувати взаємодію та вдосконалити організаційні механізми.

Сучасні підходи трактують конфлікт як важливий механізм організаційного розвитку. У концепціях сучасного менеджменту підкреслюється, що конфлікт має не лише руйнівний потенціал, а й виконує конструктивні функції. Інноваційно-стимулююча функція конфлікту полягає в тому, що зіткнення позицій створює умови для появи нових ідей, перегляду усталених підходів і підвищення креативності колективу. Дослідження в європейській літературі з організаційної поведінки показують, що команди, які підтримують культуру відкритих і конструктивних дискусій, демонструють істотно вищу інноваційну продуктивність [29]. Діагностична функція конфлікту дає змогу виявляти приховані структурні та управлінські

дисфункції. Регулятивна та інтеграційна функції сприяють формуванню ефективних норм взаємодії, підвищенню згуртованості й розвитку комунікативної компетентності персоналу. Адаптивна функція підсилює здатність організації реагувати на зовнішні виклики та змінюватися у відповідь на них [40].

У контексті сучасної трансформації моделей організаційної взаємодії конфлікти набувають нових форм і динаміки. Поширення дистанційної та гібридної роботи спричинило появу феномену «віртуальних конфліктів», що виникають унаслідок обмеженої невербальної комунікації, різної інтерпретації цифрових повідомлень та інформаційного перевантаження [48].

Цифровізація сприяє формуванню систем аналітичного моніторингу конфліктності в командах, що дозволяє своєчасно виявляти латентні суперечності та ризики [32].

Значною тенденцією є зростання ролі психологічної безпеки як модератора конфліктних процесів: вона визначає, чи матиме конфлікт конструктивний характер, чи призведе до ескалації [25].

У періоди організаційних змін, реструктуризацій та впровадження інновацій зростає частка структурних і рольових конфліктів, що підсилює потребу в кризовому лідерстві, емоційному менеджменті та превентивній комунікації [41].

Превентивний підхід до управління конфліктами включає тренінги, фасилітацію, розвиток емоційного інтелекту та впровадження моделей відкритого діалогу [30].

Концепція організаційної резиліентності підкреслює, що здатність колективу до конструктивної взаємодії безпосередньо пов'язана з психологічним благополуччям працівників і їхньою здатністю адаптуватися до змін [24].

Зростання різноманіття персоналу - культурного, вікового, гендерного - трансформує природу конфліктів: воно підвищує ризики непорозумінь, але водночас збагачує спектр поглядів і стимулює інноваційність [44].

Впровадження інклюзивного та гнучкого (agile) лідерства, а також цифрових платформ комунікації формує нову парадигму управління конфліктами, засновану на відкритості, прозорості та колективному прийнятті рішень [38].

Таким чином, у сучасних організаціях конфлікт постає не лише об'єктивним і неминучим соціальним явищем, а й стратегічним ресурсом розвитку. Його природа має багатовимірний характер, а вплив визначається поєднанням структурних, соціально-психологічних і зовнішніх факторів. За умови ефективного управління конфлікт стає інструментом інновацій, удосконалення управлінських практик та підвищення конкурентоспроможності організації.

## **1.2. Класифікація та причини виникнення конфліктів в організації**

Проблематика організаційних конфліктів посідає одне з ключових місць у сучасній теорії менеджменту та психології праці. У науковій і практичній площині тривалий час домінувало уявлення про конфлікт як про небажане явище, пов'язане з деструктивними емоціями, порушенням дисципліни чи зниженням ефективності колективної взаємодії. Однак накопичення емпіричних даних, а також трансформація управлінських моделей у другій половині ХХ - на початку ХХІ століття сприяли формуванню значно більш комплексного розуміння феномена конфлікту. Сьогодні його розглядають як багатовимірне соціально-психологічне явище, що може набувати як руйнівного, так і конструктивного характеру залежно від умов, причин, динаміки та способів регулювання [5; 6].

Коли йдеться про конфлікти в організації, найчастіше уявляються зовнішньо виражені суперечки, гострі словесні протистояння або поведінкові прояви агресії. Проте практика організаційного життя демонструє, що спектр конфліктних ситуацій є значно ширшим. До нього належать внутрішні (інтраперсональні) переживання окремого співробітника щодо власних професійних ролей, приховані напруження між колегами, розбіжності між

неформальними групами впливу чи конфлікти між структурними підрозділами, що часто не мають яскраво вираженого зовнішнього характеру, але суттєво впливають на ефективність організації. Саме тому для результативного управління конфліктами недостатньо виявити їх після появи - необхідно розуміти їхню природу, типологію, джерела та потенційні наслідки для всієї організаційної системи.

Дослідження класифікацій конфліктів є однією із центральних тем конфліктології, оскільки дозволяє систематизувати знання про природу та різновиди конфліктних ситуацій, прогнозувати їхню динаміку та формувати ефективні моделі управління. Як справедливо зазначає О. Донченко [5], класифікація конфліктів виконує не лише пізнавальну, а й прикладну функцію: розуміння типу конфлікту є ключовим чинником вибору адекватної стратегії поведінки керівника чи учасників взаємодії.

Аналіз наукової літератури свідчить, що різні дослідники пропонували власні класифікаційні критерії, виходячи з особливостей предмета дослідження та теоретичної парадигми.

Психологічний підхід Л. Карамушки [6] акцентує увагу на джерелах конфлікту: організаційних, психологічних та соціально-психологічних, що дає змогу детально проаналізувати внутрішні механізми формування суперечностей у колективі.

Дослідники Т. Яценко [18] і Н. Чепелева [16] пропонують розрізняти конфлікти за формою прояву - відкриті та приховані, підкреслюючи, що приховані суперечності нерідко є більш небезпечними, оскільки тривалий час залишаються непоміченими й накопичують деструктивний потенціал.

Класичний підхід М. Дойча [23] ґрунтується на змістовому аналізі конфліктів, який виокремлює ділові, особистісні та ціннісні конфлікти, що дозволяє враховувати мотиваційні особливості їхніх учасників.

І. Пірен [12] зосереджується на рівнях прояву конфліктів: міжособистісному, внутрішньогруповому, міжгруповому й організаційному.

Цей підхід дає змогу врахувати масштаб та вплив конфлікту на функціонування організації в цілому.

На основі систематизації наукових підходів сформовано узагальнену класифікацію конфліктів у трудових колективах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація конфліктів в організації

Критерій класифікації	Види конфліктів	Характеристика	Приклади
1	2	3	4
За джерелами виникнення	Організаційні, психологічні, ресурсні, ціннісні, цифрові	Визначаються причинами, що призводять до суперечностей у колективі	Нечіткий розподіл обов'язків, нестача ресурсів, різні цінності
За кількістю учасників	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові	Відображають масштаби конфлікту	Суперечки між працівниками або між відділами
За формою прояву	Відкриті, приховані	Характеризують ступінь вираження конфлікту	Відкрита критика або прихований саботаж
За змістом	Ділові, особистісні, ціннісні	Визначають предмет конфлікту	Конфлікт через розподіл завдань чи через особисті антипатії
За наслідками	Конструктивні, деструктивні	Показують вплив конфлікту на розвиток організації	Поліпшення комунікації або погіршення морального клімату
За середовищем виникнення (новизна)	Традиційні, цифрові	Враховують сучасні умови онлайн-взаємодії та дистанційної роботи	Конфлікти через спілкування у чатах, соцмережах, онлайн- нарадах

Наукова новизна представленої класифікації полягає у виділенні цифрових конфліктів як окремої категорії, що відповідає сучасним умовам цифровізації управління та зростання ролі дистанційної взаємодії. Дослідження Майерса та ін. [1; 8; 50] засвідчують, що цифрові конфлікти мають специфічні характеристики: вони виникають через неоднозначність текстових повідомлень, обмеженість невербальних сигналів, інфоспринти, різні стилі комунікації, властиві онлайн-взаємодії, а також через зниження емпатичної чутливості учасників дистанційних команд.

Цифрові конфлікти особливо небезпечні тим, що можуть швидко масштабуватися: непорозуміння у чаті часто поширюється на групи працівників, а відсутність миттєвого зворотного зв'язку або надлишок інформаційних каналів створює сприятливе середовище для викривленого сприйняття намірів співрозмовника.

Більшість організаційних конфліктів не виникає раптово. Вони формуються поступово, на основі взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників. Як зазначає М. Й. Боришевський [2], передумови конфліктів у трудових колективах мають комплексний характер і потребують системного аналізу, що враховує соціальні, психологічні, організаційні та зовнішні фактори розвитку організації.

Нижче подано систематизацію основних причин конфліктів у трудових колективах (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Причини виникнення конфліктів у трудових колективах**

Група причин	Конкретні чинники	Характеристика впливу на колектив
Організаційні	Недосконала структура управління; нечіткий розподіл обов'язків; перевантаження працівників; відсутність координації	Викликають непорозуміння, перевтому, зниження ефективності взаємодії між підрозділами
Психологічні	Різниця у темпераментах і характерах; емоційна нестабільність; низький рівень комунікації	Формують емоційне напруження, міжособистісні конфлікти
Соціально-психологічні	Конкуренція між працівниками; наявність неформальних лідерів; недовіра; відсутність підтримки керівництва	Руйнують згуртованість, знижують рівень довіри та командного духу
Ресурсні	Обмеженість матеріальних, фінансових або часових ресурсів; несправедливий розподіл	Створюють відчуття нерівності, породжують суперечки через ресурси
Ціннісно-мотиваційні	Розбіжності у професійних цілях і цінностях; неспівпадіння особистих і колективних інтересів	Викликають принципові протиріччя у ставленні до роботи та її результатів
Зовнішні	Економічна нестабільність; зміни у законодавстві; вплив воєнних дій або кризових подій	Посилюють внутрішню напругу, впливають на стабільність і мотивацію персоналу

Таким чином, класифікація конфліктів в організації дозволяє не лише систематизувати різновиди протистоянь, але й оцінити їх потенційну користь для розвитку колективу. Розуміння типів, джерел і наслідків конфліктів допомагає керівникам приймати зважені рішення, формувати здорову комунікативну культуру та запобігати повторенню деструктивних ситуацій у майбутньому. Конфлікт - це не лише виклик, а й можливість, яка за відповідного управління може стати важливим ресурсом інновацій, розвитку та організаційної стійкості.

### **1.3. Підходи та моделі управління конфліктами в організації**

Управління конфліктами є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, адже саме від уміння конструктивно розв'язувати суперечки залежить ефективність роботи колективу, його психологічний клімат та стабільність організації загалом. Як зазначає М. П. Фоллетт, управління конфліктами не повинно зводитися до «гасіння пожеж», адже суперечності є природним наслідком взаємодії людей і можуть слугувати джерелом розвитку [27].

Науковці Ч. Барнард [19] і Л. М. Карамушка [6] підкреслюють, що сучасний підхід до конфлікту передбачає не його уникнення, а управління ним як процесом, який може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Дослідники В. М. Шепель [17] та М. Й. Боришевський [2] наголошують, що важливо не лише вирішити конфлікт, а й зберегти взаємоповагу та психологічну безпеку учасників.

У науковій літературі виокремлюють дві основні групи підходів — класичні та сучасні (табл. 1.4). Класичні базуються на ідеї контролю та уникнення суперечок, тоді як сучасні орієнтовані на діалог, партнерство та розвиток організаційних відносин.

### Підходи до управління конфліктами в науковій літературі

Група підходів	Представники	Сутність підходу	Ключові особливості	Роль у розвитку організації
Класичні	М. П. Фоллетт [18], Ч. Барнард [19], В. М. Шепель [15], Л. М. Карамушка [8]	Конфлікт розглядається як порушення стабільності системи, яке слід усунути	Орієнтація на контроль, компроміс або уникнення	Дас змогу підтримувати дисципліну, але не сприяє саморозвитку колективу
Сучасні	М. Й. Боришевський [12], М. Дойч [7], Т. С. Яценко [9], О. М. Мороз [21], К. Томас і Р. Кілман [20], С. Роббінс [23]	Конфлікт розглядається як ресурс розвитку організації та вдосконалення управлінських відносин	Орієнтація на партнерство, інтеграцію, діалог, навчання	Підвищує адаптивність, згуртованість і комунікаційну культуру колективу

Після узагальнення класичних і сучасних підходів до управління конфліктами, поданих у табл. 1.4, стає очевидним, що наукові концепції значно еволюціонували: від орієнтації на придушення суперечностей (М.П. Фоллетт [27], Ч. Барнард [19]) до трактування конфлікту як ресурсу розвитку організації (М. Й. Боришевський [2], М. Дойч [23], С. Роббінс [43]). Для глибшого розуміння логіки цієї еволюції необхідно розглянути ключові підходи більш детально. Кожен із них спирається на окремі теоретичні засади, розроблені у працях учених, зазначених у таблиці, та має власні механізми впливу на конфліктну взаємодію. Тому нижче подано їх розширений теоретичний аналіз із урахуванням позицій провідних дослідників у галузі конфліктології та менеджменту.

Стратегічний підхід передбачає системний аналіз причин конфлікту та прогнозування можливих наслідків, що відповідає загальній логіці управлінських концепцій, розроблених у працях Ч. Барнарда [19] та представників сучасної організаційної теорії. У його межах конфлікт розглядається як елемент організаційної динаміки, що потребує раціонального планування, узгодження інтересів і вибору оптимального стилю поведінки (зокрема, відповідно до моделі Томаса-Кілмана [45; 46]).

Такий підхід підкреслює необхідність довгострокового бачення та забезпечення балансу між інтересами сторін.

Поведінковий підхід фокусується на реакціях людей у конфліктних ситуаціях та спирається на дослідження К. Томаса й Р. Кілмана [45; 46], які виокремили п'ять стратегій поведінки: суперництво, уникнення, пристосування, компроміс і співробітництво. У працях С. Роббінса [43] підкреслюється, що кожен зі стилів може бути ефективним залежно від контексту, а успішність їх застосування визначається рівнем емоційної компетентності учасників. Цей підхід дає змогу прогнозувати поведінкові сценарії та обирати тактику, що мінімізує ризик ескалації.

Комунікативний підхід трактує конфлікт насамперед як наслідок інформаційних спотворень, непорозумінь чи недостатнього зворотного зв'язку. На цьому наголошують як зарубіжні дослідники, так і українські психологи, серед яких Л. М. Карамушка [6], яка акцентує увагу на ролі комунікативної компетентності педагогів і керівників. Інструментами реалізації підходу є активне слухання, уточнення позицій, побудова відкритого діалогу та структурована взаємодія, що відіграють ключову роль у запобіганні конфліктам у колективах.

Інституційний підхід ґрунтується на регулюванні конфліктів за допомогою правил, процедур і формальних механізмів, що визначають межі допустимої поведінки. Його логіка простежується у працях В.М. Шепеля [17], який розглядав організацію як систему із чітко встановленими нормами функціонування. Дотримання нормативних вимог забезпечує передбачуваність дій учасників конфлікту, знижує рівень невизначеності та мінімізує ризики ескалації.

Соціально-психологічний підхід зосереджується на внутрішніх і міжособистісних чинниках, що впливають на виникнення та розвиток конфлікту. У дослідженнях М. Й. Боришевського [2] підкреслюється значення особистісних цінностей, рівня довіри та психологічної сумісності для конструктивного розв'язання суперечностей. Т. С. Яценко [18]

наголошує на необхідності урахування глибинних психодинамічних процесів і внутрішньоособистісних конфліктів, які часто стають детермінантами міжособистісних зіткнень. Цей підхід підсилює значення емоційної стабільності, емпатії та здатності до рефлексії.

Аналіз основних підходів до управління конфліктами засвідчує, що сучасна конфліктологія розвивається у напрямі переходу від традиційного розуміння конфлікту як загрози стабільності організації до його трактування як потенційного ресурсу її розвитку. Класичні теорії, представлені у працях М. П. Фоллетт [27], Ч. Барнарда [19] та інших дослідників, заклали підґрунтя для формування інституційного та стратегічного розуміння конфлікту, наголошуючи на необхідності контролю, регулювання та мінімізації суперечностей.

Водночас сучасні підходи, що ґрунтуються на ідеях М. Дойча [23], М.Й. Боришевського [2], Л. Карамушки [6], С. Роббінса [43] та інших учених, підкреслюють значення партнерства, інтеграції, діалогу та психологічної компетентності як ключових умов конструктивного розв'язання конфліктів. Вони демонструють, що ефективність управління суперечностями залежить не стільки від формальних механізмів, скільки від здатності організації створювати безпечне середовище, засноване на довірі, відкритості та взаємоповазі.

Розгляд стратегічного, поведінкового, комунікативного, інституційного та соціально-психологічного підходів показав, що кожен із них має власні переваги й обмеження, а їхнє поєднання забезпечує більш цілісне й гнучке управління конфліктами. Найбільш результативним виявляється використання інтегративних моделей, що враховують як структурні аспекти конфлікту, так і особистісно-психологічні чинники його розвитку.

Таким чином, сучасна практика управління конфліктами має спиратися на багатовимірний, адаптивний підхід, що поєднує інституційні механізми, розвиток комунікативної культури та формування емоційної компетентності учасників. Конфлікт перестає бути лише проблемою - він стає інструментом

удосконалення організаційної взаємодії та важливим ресурсом розвитку колективу в умовах динамічних соціальних змін.

У процесі дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз основних моделей управління конфліктами, що репрезентують еволюцію наукових уявлень про природу суперечностей і способи їх конструктивного врегулювання в організаційних системах. Сучасні моделі відображають зміну парадигми: від домінування контролюючих і раціоналістичних схем управління - до інтегративних, партнерських та гуманістично орієнтованих концепцій, спрямованих на розвиток організаційної культури, підвищення рівня довіри та формування компетентностей конструктивної взаємодії. Узагальнення провідних наукових підходів наведено в табл. 1.5, де систематизовано ключові моделі, їх авторів, сутність, характерні ознаки та вплив на організаційний розвиток.

*Таблиця 1.5*

### Основні моделі управління конфліктами

Модель управління конфліктами	Представники	Сутність підходу	Характеристики	Результат / вплив на організацію
1	2	3	4	5
Модель Томаса – Кілмана	К. Томас, Р. Кілман [46]	Визначає п'ять стратегій поведінки у конфлікті (суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співробітництво).	Орієнтація на поведінкові реакції учасників; вибір стратегії залежить від ситуації.	Дозволяє гнучко реагувати на різні типи конфліктів та вибудовувати ефективну взаємодію.
Інтегративна модель	М. Дойч [23]	Орієнтація на спільне вирішення проблеми, врахування інтересів усіх сторін.	Принцип «виграш для всіх» (win-win); розвиток співпраці.	Підвищує довіру, зміцнює згуртованість, сприяє конструктивному у вирішенню спорів.
Партнерська модель	Л. Карамушка [6], М. Боришевський [2]	Розгляд конфлікту як спільного завдання колективу, що вирішується через діалог.	Акцент на емоційному інтелекті, комунікації та довірі.	Формує сприятливий психологічний клімат, підвищує взаєморозуміння.

## Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
Модель медіації	Т. Яценко [18]	Залучення нейтральної третьої сторони (медіатора) для посередництва.	Зниження емоційного напруження, допомога у діалозі.	Сприяє мирному врегулюванню конфліктів, запобігає повторним суперечкам.
Тренінгова модель	С. Роббінс [43], О. Мороз [9]	Формування навичок саморегуляції, ефективного спілкування, управління емоціями.	Підготовка колективу до конструктивної взаємодії.	Підвищує культуру комунікації, запобігає конфліктам у майбутньому.

Однією з найвідоміших, найпоширеніших і методологічно відпрацьованих є модель Томаса-Кілмана, розроблена К. Томасом і Р. Кілманом [45; 46]. Автори запропонували типологію п'яти базових стратегій поведінки у конфлікті - суперництво, уникнення, пристосування, компроміс і співробітництво - які визначаються співвідношенням між орієнтацією на власні інтереси та інтереси інших. Ця модель отримала широке практичне застосування в менеджменті, психології та педагогіці, оскільки дозволяє гнучко адаптувати поведінку до конкретної ситуації та оптимізувати взаємодію між учасниками конфлікту.

Іншу важливу групу становлять інтегративні моделі, представлені в дослідженнях М. Дойча [23], який одним із перших обґрунтував концепцію співпраці як найефективнішої стратегії врегулювання конфліктів. Центральним елементом цієї моделі є принцип «виграш - виграв» (win-win), що передбачає пошук рішення, яке одночасно враховує інтереси всіх сторін, сприяючи підвищенню довіри, згуртованості та конструктивності взаємодії. Праці М. Дойча суттєво вплинули на розвиток переговорних технологій та медіації, заклавши основу для сучасних партнерських підходів у конфліктології.

У контексті гуманістично орієнтованих концепцій значне місце посідає партнерська модель, яку розвивали Л. М. Карамушка [6] та

М.Й. Боришевський [2]. У центрі цієї моделі - розуміння конфлікту як спільного завдання колективу, що потребує відкритого діалогу, розвитку емоційного інтелекту, взаємної довіри та емпатії. На думку авторів, партнерський стиль взаємодії сприяє формуванню зрілого психологічного клімату, підвищує рівень взаєморозуміння та дозволяє використовувати конфлікти як ресурс для професійного зростання і вдосконалення організаційної структури.

Суттєву роль у сучасній конфліктологічній практиці відіграє також модель медіації, запропонована та обґрунтована у працях Т. С. Яценко [18]. Вона передбачає залучення нейтральної третьої сторони - медіатора - який допомагає учасникам конфлікту вибудувати конструктивний діалог, знизити емоційне напруження, сформулювати справжні інтереси й знайти взаємовигідне рішення. Медіація дедалі частіше використовується у сфері освіти, соціальній роботі та корпоративному управлінні, оскільки сприяє мирному врегулюванню суперечок і знижує ризик їх повторного виникнення.

Окремий напрям формують тренінгові моделі, що базуються на працях С. Роббінса [43] та українського дослідника О. М. Мороза [9]. У межах цього підходу конфлікт розглядається не лише як ситуація взаємодії, але і як індикатор рівня компетентності учасників. Тому головний акцент робиться на формуванні навичок саморегуляції, розвитку емоційного інтелекту, засвоєнні технік ефективної комунікації та створенні умов для конструктивного розв'язання суперечностей у майбутньому. Тренінгова модель відіграє важливу профілактичну функцію, підвищуючи загальну культуру спілкування та сприяючи формуванню стійких позитивних моделей взаємодії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що кожна з моделей управління конфліктами має власну теоретичну логіку та практичну цінність. Їхнє порівняння дозволяє виявити еволюцію наукових поглядів - від домінування контролю та раціональної організації взаємодії до орієнтації на партнерство, розвиток особистості та зміцнення організаційної культури. Ці

моделі доповнюють одна одну, а їх інтегроване застосування забезпечує більш ефективне, адаптивне та гуманістично спрямоване управління конфліктами в сучасних колективах.

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного аналізу, можна стверджувати, що сучасна конфліктологія демонструє поступовий перехід від репресивно-контролюючого бачення конфлікту до інтегративно-партнерської парадигми, в основі якої - розвиток особистості та організації. Класичні концепції, представлені в працях М. П. Фоллетт [27], Ч. Барнарда [19], В.М. Шепеля [17] та Л. М. Карамушки [6], визначали конфлікт як загрозу стабільності, що потребує уникнення або жорсткого контролю. Попри важливу роль у становленні теорії організаційної взаємодії, такі підходи не забезпечували належного рівня розвитку комунікативної культури та взаєморозуміння в колективі.

Натомість сучасні підходи, відображені в роботах М. Дойча [23], М.Й. Боришевського [2], Т. С. Яценко [18], О. М. Мороза [9], К. Томаса і Р. Кілмана [45; 46], С. Роббінса [43], акцентують на конструктивному потенціалі конфлікту, який за умови грамотного управління стає джерелом інновацій, розвитку емоційної компетентності та вдосконалення управлінських процесів. О. М. Мороз слушно підкреслює, що вибір конкретної стратегії врегулювання залежить не лише від об'єктивних параметрів ситуації, а й від рівня довіри в колективі, попереднього досвіду розв'язання суперечностей та особистісних характеристик учасників [9]. Таким чином, управління конфліктами є динамічним процесом, чутливим до соціально-психологічних чинників і особливостей організаційного середовища.

Очевидно, що універсального підходу до врегулювання конфліктів не існує. Кожна конфліктна ситуація є унікальною, а завдання керівника полягає у виборі такого методу, який не лише сприятиме ефективному розв'язанню проблеми, а й забезпечить збереження міжособистісних стосунків та психологічної безпеки учасників [20;26; 40]. Саме тому оптимальною

вважається стратегія, що ґрунтується на гнучкому поєднанні класичних і сучасних підходів, інтеграції структурних, поведінкових і соціально-психологічних моделей та адаптації управлінських дій до конкретних умов.

Сучасні моделі управління конфліктами - зокрема модель Томаса-Кілмана, інтегративна, партнерська, медіаційна та тренінгова - доповнюють одна одну, формуючи широку методологічну базу для конструктивного врегулювання суперечностей у колективі. Їх застосування сприяє формуванню нової управлінської культури, побудованої на принципах відкритості, діалогу, взаємоповаги та відповідальності. У такому контексті конфлікт перестає розглядатися лише як проблема; він стає індикатором організаційних змін, який дозволяє виявити слабкі місця в комунікаціях, оптимізувати управлінські процеси та посилити згуртованість колективу.

Таким чином, ефективне управління конфліктами виступає не тільки засобом підтримання стабільності, а й важливим ресурсом розвитку освітньої та будь-якої іншої організації. Конструктивне врегулювання суперечностей створює умови для професійного й особистісного зростання її учасників, забезпечує зміцнення організаційної культури та підвищує загальну результативність спільної діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи проблеми конфліктів у трудових колективах, зокрема в освітньому середовищі.

Встановлено, що поняття, природа та роль конфліктів у розвитку організації становлять основу для формування ефективної системи управління конфліктами. Конфлікт є неминучим і природним явищем у колективній діяльності, яке відображає взаємодію структурних, соціально-психологічних та інституційних факторів. Його природа багатовимірна, а вплив-амбівалентний: віддеструкції до конструктивних організаційних змін. Ефективне управління конфліктами передбачає не лише їхнє розв'язання, а й

використання їхнього потенціалу для розвитку, вдосконалення системи управління та підвищення інноваційності організації.

Проведений аналіз дав змогу систематизувати основні види конфліктів, характерні для трудових колективів: міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові та організаційні. Кожен з них має власні причини та специфіку прояву, а тому вимагає різних стратегій управління. У сфері освіти найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, що виникають між педагогами, учнями, батьками чи адміністрацією, а також організаційні, пов'язані з недосконалістю управлінських структур, розподілом ролей і стилями керівництва.

Важливим аспектом дослідження стало виявлення причин виникнення конфліктів. Було встановлено, що вони можуть мати індивідуально-психологічний, комунікативний, соціально-психологічний та організаційний характер. На мою думку, ключову роль серед них відіграють саме проблеми комунікації: нечіткість у передаванні інформації, небажання чути опонента чи страх відкрито висловлювати позицію часто стають поштовхом до загострення протиріч. Такий висновок узгоджується з позицією українських дослідників Л. Орбан-Лембрик і Т. Титаренко, які вважають ефективну комунікацію основним засобом попередження конфліктів ще на ранніх етапах їх розвитку.

Також було проаналізовано основні підходи й моделі управління конфліктами. Класичні підходи здебільшого орієнтовані на уникнення чи придушення конфліктних ситуацій або на пошук компромісу, тоді як сучасні концепції ґрунтуються на діалозі, співпраці та спільному пошуку рішень. Серед найбільш визнаних моделей варто виокремити модель Томаса-Кілмана, модель процесу управління конфліктом Р. Дарендорфа та інтегративний підхід. На мою думку, ефективне управління конфліктами в освітньому середовищі потребує поєднання елементів різних моделей з урахуванням конкретного контексту, характеру взаємодії сторін та цілей організації.

Отже, теоретичний аналіз, здійснений у межах першого розділу, дозволяє зробити висновок, що конфлікти є природною складовою життя будь-якої організації та не обов'язково мають деструктивні наслідки. Вони можуть стати інструментом розвитку, якщо до їх вирішення підходити з розумінням природи, причин і механізмів перебігу конфліктних процесів. Застосування науково обґрунтованих моделей управління та розвиток комунікативної культури учасників освітнього процесу є ключем до формування здорового мікроклімату в колективі, підвищення ефективності його діяльності та створення умов для гармонійного співіснування всіх учасників освітнього середовища. Розглянуті теоретичні положення створюють підґрунтя для подальшого аналізу конфліктів у конкретному закладі освіти та пошуку практичних шляхів їх вирішення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

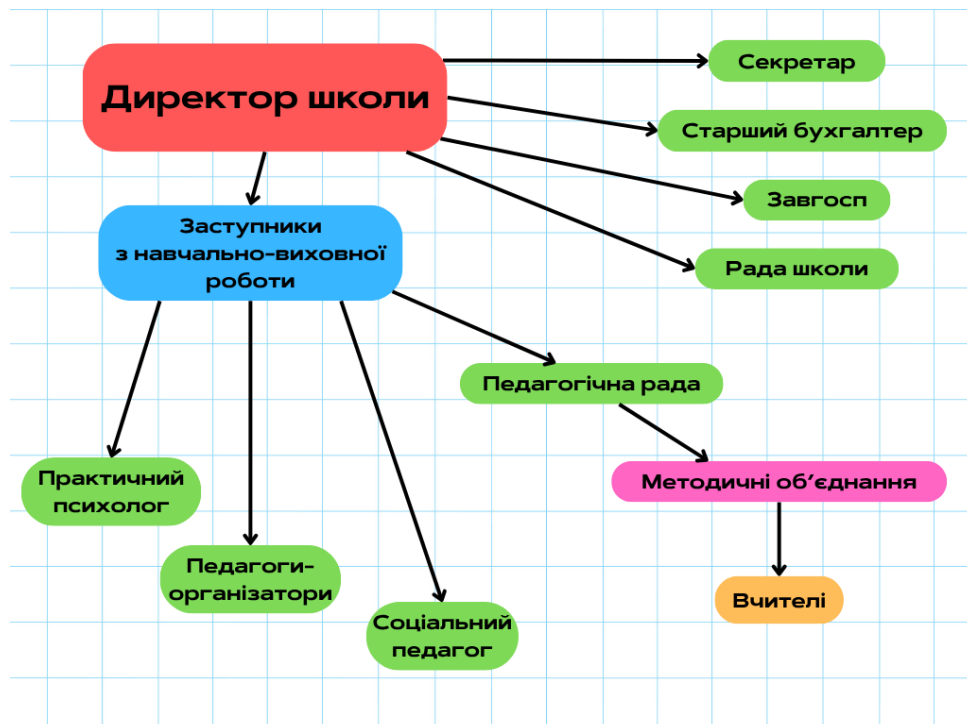
#### 2.1. Організаційно-управлінська характеристика закладу освіти

Черкаська спеціалізована школа I–III ступенів №17 Черкаської міської ради Черкаської області (далі - Школа № 17) є закладом загальної середньої освіти комунальної форми власності, діяльність якого спрямована на забезпечення якості освітнього процесу, формування ключових компетентностей здобувачів освіти, розвиток їхньої громадянської, творчої та соціальної активності. Функціонування закладу здійснюється відповідно до чинного законодавства України, Статуту школи, локальних нормативних актів, рішень органів місцевого самоврядування та розпорядчих документів у сфері освіти.

Школа № 17 належить до числа найбільших закладів загальної середньої освіти м. Черкаси. Згідно з даними інформаційної системи управління освітою (ІСУО), заклад розташований за адресою: м. Черкаси, вул. Хрещатик, 218, та має проєктну потужність понад 2000 учнівських місць. Спеціалізація із поглибленим вивченням іноземних мов і природничо-математичних дисциплін визначає змістову спрямованість освітньої діяльності, стратегічні пріоритети та академічний профіль закладу.

Стратегія розвитку школи базується на інтеграції традицій української класичної школи зі сучасними педагогічними підходами, включно із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових освітніх платформ, інтерактивних методів навчання та участю у всеукраїнських і міжнародних освітніх програмах. Такий підхід сприяє підвищенню доступності освіти, індивідуалізації навчання та створенню конкурентоспроможного освітнього середовища.

Управління закладом здійснюється на основі поєднання принципів централізації, колегіальності та розподіленого лідерства (рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Організаційна структура Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів № 17 Черкаської міської ради Черкаської області**

Директор закладу реалізує загальне керівництво, контролює виконання державних стандартів і стратегічних програм розвитку. Йому підпорядковані чотири заступники директора, які координують навчально-виховну, методичну та виховну діяльність відповідно до розподілу функціональних обов'язків.

Система внутрішнього управління доповнюється роботою колегіальних органів - педагогічної ради, ради школи, методичних об'єднань. Така багаторівнева модель створює умови для професійного залучення педагогів у процес прийняття рішень, що сприяє підвищенню відповідальності та якості освітнього процесу.

Таким чином, організаційно-управлінська модель Школи №17 характеризується чітким розподілом функціональних обов'язків, багаторівневістю та достатньою гнучкістю, що дозволяє ефективно

координувати роботу великого за чисельністю колективу. Це створює сприятливі умови для стабільності функціонування, результативності освітнього процесу та реалізації довгострокової стратегії розвитку.

Узагальнені організаційно-кадрові характеристики подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні організаційні та кадрові показники діяльності Школи №17

Показник	Кількість / Значення	Пояснення / Деталі
Загальна кількість учнів	1700	Навчаються у 1–11 класах
Кількість класів	56	В середньому 4–6 класів на паралелі
Кількість педагогічних працівників	115	Учителі-предметники
Кількість адміністративно-управлінського персоналу	5	Директор та 4 заступники
Кількість технічних працівників	30	Завгосп та технічний персонал
Кількість психологів	1	Психолог закладу
Кількість соціальних педагогів	1	Соціальний педагог закладу
Кількість педагогів-організаторів	2	Організаційна та виховна робота
Кількість методичних об'єднань	7 об'єднань за напрямками (галузями)	Кожне методичне об'єднання має свого голову та ухвалює рішення по напрямку
Рівень централізації ухвалення рішень	Педагогічна рада + методичні об'єднання	Рада школи включає педагогів, адміністрацію, батьків та учнів
Середня наповнюваність класів	30	Орієнтовна середня кількість учнів на клас
Кількість гуртків та секцій	25	Різні напрямки: мистецтво, спорт, наука
Кількість учнів, які відвідують гуртки	580	Частка учнів, залучених у додаткові активності
Педагогічні категорії	45 осіб – вища, 40 осіб – перша, 25 осіб – друга, 5 осіб – спеціаліст.	Розподіл педагогів за кваліфікаційними категоріями
Досягнення учнів	24 дипломів обласного та 8 – всеукраїнського рівня	За підсумками участі у конкурсах, олімпіадах та турнірах за 2024-2025 н.р.

Фінансування Школи №17 здійснюється з бюджету Черкаської міської територіальної громади. Структура видатків є характерною для великих

закладів освіти з високою чисельністю учнів та значною кількістю персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Основні статті видатків бюджету Школи №17

Стаття видатків	Частка бюджету, %	Характеристика
Оплата праці педагогів	65–70	Зарплата, надбавки, преміювання
Оплата праці технічного персоналу	10–12	Обслуговування приміщень
Енергоносії	8–12	Тепло, електроенергія, вода
Матеріально-технічне забезпечення	5–7	Обладнання, ремонти, канцелярія
Розвиток інфраструктури	2–5	Модернізація, проектна діяльність

Переважна частка видатків спрямована на оплату праці педагогічних та технічних працівників, що відповідає нормативно встановленій структурі фінансування закладів загальної середньої освіти. Серед переваг економічної моделі закладу варто відзначити стабільність освітнього контингенту (понад 1700 учнів), високий кадровий потенціал, ефект масштабу в плануванні видатків, а також можливість залучення зовнішніх ресурсів шляхом участі в грантових програмах та партнерських проєктах.

Водночас існує низка ризиків, серед яких: значна залежність від місцевого бюджету, недостатній обсяг капітальних інвестицій, потреба модернізації матеріально-технічної бази, енергетичні виклики та конкуренція з боку інших закладів загальної середньої освіти.

Узагальнюючи, економічний стан Школи № 17 можна охарактеризувати як стабільний та достатній для забезпечення базових освітніх процесів, однак такий, що потребує диверсифікації ресурсної бази, модернізації інфраструктури та зміцнення матеріального забезпечення.

Внутрішнє середовище закладу включає як формальні, так і неформальні складові, що в комплексі визначають якість організаційної взаємодії та психологічний клімат у колективі.

Формальні елементи внутрішнього середовища:

- статут та локальні нормативні документи;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- посадові інструкції;
- система внутрішнього контролю якості освіти;
- регулярний моніторинг навчальних досягнень;
- планування та координація методичної та виховної роботи.

Неформальні елементи внутрішнього середовища:

- традиції та корпоративні ритуали школи;
- стиль керівництва адміністративної команди;
- домінуючі моделі міжособистісної взаємодії;
- неформальні норми поведінки та колективні очікування.

Соціально-психологічний клімат загалом характеризується позитивною міжособистісною атмосферою, взаємною підтримкою та відкритістю, що сприяє ефективній співпраці. Разом із тим, великі розміри колективу зумовлюють певні комунікативні труднощі, пов'язані з міжпоколінними відмінностями педагогів, взаємодією між педагогами та батьками, особливостями міжвікової комунікації учнів, а також із різним трактуванням окремих управлінських рішень.

Для систематизації сильних, нейтральних і проблемних характеристик внутрішнього середовища застосовано SNW-аналіз (табл. 2.3), результати якого дозволяють окреслити ключові зони розвитку та потенційні ризики.

*Таблиця 2.3*

### SNW-аналіз Школи №17

Категорія	Елемент	Характеристика
1	2	3
S	Кадровий потенціал	Висока частка педагогів вищої та першої категорії; значний методичний досвід
S	Освітній контингент	Велика кількість учнів, стабільний попит на освітні послуги
S	Профільність освіти	Поглиблене вивчення іноземних мов та природничо-математичних дисциплін
S	Інфраструктура	Понад 100 навчальних приміщень, наявність спеціалізованих кабінетів
N	Цифрова інфраструктура	Використання цифрових платформ, але потреба розширення STEM-обладнання

## Продовження табл. 2.3

1	2	3
N	Комунікація в колективі	Загалом позитивний клімат, проте є окремі міжгрупові труднощі
N	Фінансова структура	Стабільне фінансування, але високий відсоток захищених статей
W	Матеріально-технічна база	Потреба модернізації й оновлення обладнання
W	Залежність від бюджету	Обмеженість інвестицій у розвиток
W	Комунікаційні ризики	Ускладненість взаємодії через великі розміри колективу

Застосування SNW-методики показує, що школа має значний потенціал зростання завдяки сильному кадровому складу, високій наповнюваності, розвиненій інфраструктурі та стабільності організаційних процесів. Водночас потреба у модернізації матеріальної бази та певні комунікаційні виклики вимагають цілеспрямованих управлінських рішень. Нейтральні показники свідчать про потенційні «зони розвитку», які можуть бути підсилені за умов ефективного стратегічного планування.

Узагальнення здійснено також у форматі SWOT-аналізу (табл. 2.4), який демонструє стратегічні можливості й загрози для закладу.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика кількість учнів, високий попит на освітні послуги	Фінансова залежність від місцевого бюджету
Високий кадровий потенціал	Потреба модернізації матеріально-технічної бази
Профільність та спеціалізація	Складність комунікацій у великому колективі
Розвинена інфраструктура	Відсутність повної публічної фінансової аналітики
Стабільні освітні результати	-
Можливості	Загрози
Участь у державних та міжнародних програмах	Зниження фінансування
Розвиток STEM-освіти	Конкуренція з іншими ЗЗСО та приватними школами
Співпраця з університетами та ІТ-компаніями	Плинність кадрів
Залучення додаткових ресурсів	Зростання конфліктності у великому колективі

У цілому проведений аналіз свідчить, що Школа №17 має високий рівень інституційної зрілості, стійку кадрову базу, розвинену інфраструктуру та стабільну фінансово-економічну модель. Водночас масштаби закладу та динамічність сучасного освітнього середовища потребують системного вдосконалення комунікацій, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення рівня організаційної культури. Зазначені чинники формують підґрунтя для подальшого аналізу конфліктогенності та оцінки організаційної культури школи у наступних підрозділах.

## **2.2. Організаційна культура як фактор конфліктності**

Організаційна культура Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів №17 Черкаської міської ради Черкаської області формується в умовах соціокультурного середовища, яке вирізняється високим рівнем громадянської активності, наявністю стабільних освітніх ініціатив та партнерських зв'язків між школою, батьківською спільнотою і громадою.

Визначена місія закладу - виховання відповідальних громадян і майбутніх лідерів України - зумовлює стратегічну спрямованість усіх освітніх та виховних процесів. Особлива роль відводиться патріотичній, волонтерській та громадянсько активній діяльності, що виконує інтегративну функцію та формує почуття належності до освітньої спільноти.

Колектив школи є багатокомпонентною соціальною системою, що об'єднує педагогів різних вікових груп, учнівські колективи та батьківську громадськість. Проведений аналіз свідчить, що загальний мікроклімат у закладі є позитивним, характеризується переважанням взаємоповаги і взаємної підтримки. Водночас визначено окремі осередки напруження, які зумовлені віковими та професійними відмінностями між педагогами, різними моделями взаємодії між учасниками освітнього процесу та очікуваннями щодо ролей і відповідальності.

Для оцінювання якості міжособистісної взаємодії застосовано індекс згуртованості (ІЗ), розрахований за уніфікованою шкалою (0-1). За результатами анкетування та експертної оцінки отримано значення:

$ІЗ = 0,74$ , що відповідає достатньому рівню єдності та підтримки в колективі. Найвищі показники спостерігаються серед педагогів, активно залучених до проєктної, патріотичної та волонтерської діяльності, що засвідчує їхній високий ступінь ідентифікації зі школою.

Організаційна культура школи включає цілісну систему цінностей, норм, правил поведінки, символів, ритуалів та офіційних і неформальних комунікаційних каналів. Для її емпіричного оцінювання використано результати анкетування учнів ( $n = 91$ ), батьків ( $n = 103$ ) та педагогів ( $n = 14$ ).

Заклад має розвинену символічну складову, що включає гімн, герб, прапор, визначені кольори (синій і червоний), а також червону краватку як елемент шкільної форми. Символіка послідовно використовується в урочистих та повсякденних практиках, формуючи високу ступінь когнітивної та емоційної ідентифікації учасників освітнього процесу зі школою.

*Таблиця 2.5*

#### **Сприйняття символіки учасниками освітнього процесу, %**

Категорія	«Важливо»	«Помірно важливо»	«Неважливо»
Учні	63	28	9
Батьки	71	24	5
Педагоги	86	14	0

Переважання позитивних оцінок підтверджує інтегруючу роль символіки та її вплив на згуртованість і формування колективної ідентичності.

Система традицій у школі є усталеною й охоплює щорічні святкові заходи, благодійні ярмарки, зимовий бал, участь у міжнародних ініціативах ЮНЕСКО. Наявність усталених ритуалів сприяє передаванню цінностей, підтримці стабільності та зменшенню конфліктогенності шляхом забезпечення прогнозованості поведінкових моделей.

Для кількісної оцінки використано індекс традиційності (ІТ), який становить  $ІТ = 0,81$ , що характеризує традиції як значущу складову організаційної структури культури.

Таблиця 2.6

### Участь у традиціях, %

Категорія	Активна участь	Епізодична	Пасивне спостереження
Учні	58	33	9
Батьки	46	39	15
Педагоги	79	21	0

Активна участь педагогів і значна залученість учнів створюють передумови для зниження потенційних конфліктів через формування спільних позитивних практик.

Комунікаційна система закладу включає офіційні канали (наради, педради, оголошення, сайт, соціальні мережі) та широку мережу неформальних комунікацій. Хоча така система забезпечує оперативність передачі інформації, наявність паралельних каналів створює ризики фрагментації інформаційного поля, що може виступати чинником непорозумінь.

Для оцінки комунікацій застосовано індекс комунікаційної ефективності (ІКЕ).

$ІКЕ = 0,68$ , що нижче, ніж індекс згуртованості, та свідчить про необхідність посилення інформаційної узгодженості.

Таблиця 2.7

### Оцінювання якості комунікацій, %

Показник	Позитивна	Нейтральна	Негативна
Доступність інформації	72	21	7
Своєчасність	65	25	10
Узгодженість каналів	54	32	14

Саме узгодженість каналів є найбільш проблемною, що значною мірою зумовлює виникнення конфліктних ситуацій між педагогами й батьками.

Шкала культурної відкритості (ІКВ) дозволила оцінити готовність школи до змін, інновацій та взаємодії з новими ініціативами. Значення:

ІКВ = 0,62, що відповідає середньому рівню відкритості й характерне для організацій із усталеними традиціями та ритуалами.

З метою глибшої оцінки прихованих чинників конфліктогенності проведено інтегральний аналіз трьох ключових індикаторів організаційної культури: індексу згуртованості (ІЗ), індексу комунікаційної ефективності (ІКЕ) та індексу культурної відкритості (ІКВ). Результати засвідчили суттєве розмежування між групами респондентів.

Індекс згуртованості (ІЗ) - найвищі значення отримано серед учителів (0,79), що вказує на високу внутрішню єдність колективу. Показники учнів (0,42) та батьків (0,49) свідчать про наявність локальних зон напруження та різний рівень емоційного комфорту.

Індекс комунікаційної ефективності (ІКЕ) - отримані значення розподілилися так: учні - 0,58; батьки - 0,62; учителі - 0,81. Високий рівень комунікаційної інтегрованості педагогів контрастує із середніми показниками учнів і батьків, що підтверджує інформаційну асиметрію та часткову фрагментацію комунікаційних каналів.

Індекс культурної відкритості (ІКВ) - учителі демонструють найвищий рівень готовності до змін (0,84), тоді як батьки (0,59) та учні (0,66) характеризуються середньою відкритістю, що є типовим для організацій із усталеними традиціями.

Індекс конфліктності - для цілісної оцінки схильності різних груп до виникнення конфліктних ситуацій застосовано узагальнений індекс:

$$I_{\text{конфл}} = 1 - \frac{IЗ + IКЕ + IКВ}{3}. \quad (2.1)$$

Отримані значення представлено в табл. 2.3.5.

Таблиця 2.8

**Індекс конфліктності**

Група	Середній індекс	Інтегральний індекс конфліктності
Учні	0,55	0,45
Батьки	0,57	0,43
Учителі	0,81	0,19

Інтерпретація значень свідчить, що педагогічний колектив характеризується низькою схильністю до конфліктних ситуацій, що узгоджується з високими показниками згуртованості та комунікаційної узгодженості. Учні та батьки демонструють середній рівень конфліктності, який виникає переважно у сфері міжособистісних стосунків, комунікаційних труднощів та розбіжностей у ціннісних орієнтаціях.

Інтеграція кількісних і якісних даних дослідження підтверджує, що конфліктність у школі №17 не має системного характеру, однак проявляється у вигляді локальних напружень між основними групами учасників освітнього процесу. Найчастіше конфлікти виникають у взаєминах «учень - учень», «учень - учитель» та «учитель - батьки», що корелює з результатами індексного аналізу. Дефіцит ефективної комунікації, недостатня інформаційна узгодженість та різні очікування щодо освітнього процесу виступають провідними чинниками конфліктогенності.

Організаційну культуру закладу проаналізовано через три рівні Шейна (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика організаційної культури школи №17 за Шейном**

Рівень	Характеристика в школі
Артефакти	символіка, форма, гімн, традиції, участь у ЮНЕСКО, волонтерські практики
Задекларовані цінності	патріотизм, відповідальність, лідерство, партнерство
Базові припущення	школа як спільнота, взаємоповага, освітня діяльність як суспільна місія

Організаційна культура є сильною, оскільки всі три рівні взаємно узгоджені.

Типологія культури за моделлю Камерон-Куїнна (OCAI). На основі кількісних і якісних даних визначено відповідність культури різним типам (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Відповідність культури типам OCAI

Типкультури	Відповідність	Характеристика
Кланова	Висока	співпраця, партнерство, згуртованість
Адхократична	Середня	проекти, інновації, участь у ЮНЕСКО
Ієрархічна	Середня	структурованість, управлінська вертикаль
Ринкова	Низька	слабка конкурентоспроможність

Профіль культури:

- кланова - 38%;
- адхократійна- 25%;
- ієрархічна - 22%;
- ринкова - 15%.

Переважання кланового типу пояснює високий рівень згуртованості та водночас потенційні конфлікти у разі зіткнення різних групових інтересів.

Організаційна культура Черкаської спеціалізованої школи №17 є сформованою, ціннісно орієнтованою, з високим рівнем символічної та традиційної інтегрованості. Результати індексного аналізу засвідчують достатній ІЗ, помірно високий ІКЕ та стабільний ІКВ рівні культурних характеристик, які позитивно впливають на мікроклімат школи.

Водночас наявні конфліктогенні чинники, пов'язані з різними моделями бачення освітнього процесу серед учасників, різними рівнями доступу до інформації та відмінностями у поведінкових установках між віковими й соціальними групами. Порівняння з моделями Шейна та Камерон-Куїнна дозволяє визначити домінування кланової культури, яка забезпечує згуртованість, але потребує посилення інноваційності та комунікаційної узгодженості для подальшого зниження конфліктності.

### 2.3. Оцінка конфліктних ситуацій та ефективності управління ними

Проведена оцінка рівня конфліктності доповнює результати аналізу організаційної культури, представлені в п. 2.2, та дозволяє кількісно перевірити вплив ідентифікованих культурних характеристик на поведінкові патерни учасників освітнього процесу.

В межах дослідження комплексна діагностика конфліктності охопила три ключові групи учасників освітнього процесу: учнів (n=91), батьків (n=103) та педагогічних працівників (n=14). Такий розподіл забезпечив репрезентативність оцінювання та дозволив простежити інтегральні тенденції й групову специфіку.

Первинна оцінка здійснювалася на основі дев'яти тверджень, які структурувалися у чотири блоки: психологічний клімат, частота конфліктів, якість взаємодії та емоційний комфорт. На підставі цих параметрів був обчислений інтегральний індекс конфліктності (ІК) як середнє значення трьох ключових показників:

- частоти конфліктів,
- оцінки загальної атмосфери,
- задоволеності взаємодією.

Шкала інтерпретації включала чотири рівні: низький (0-20%), помірний (21-40%), підвищений (41-60%) та високий (понад 61%).

*Таблиця 2.11*

#### Розподіл рівня конфліктності між групами респондентів

Група	ІК, %	Рівень конфліктності
Учні	≈ 28,4	Помірний
Батьки	≈ 18,5	Низький
Учителі	≈ 11,3	Низький

Помірний рівень конфліктності учнів (≈28–32%) узгоджується з отриманими у п. 2.2 значеннями індексу згуртованості (0,42) та індексу комунікаційної ефективності (0,58), що вказують на наявність зон емоційного

та комунікативного напруження. Низький рівень конфліктності педагогів (11-13%) корелює з високими показниками їхнього ІЗ (0,79) та ІКЕ (0,81).

Усереднений показник ІК становить 19,4%, що відповідає низькому рівню конфліктності школи загалом. Попри це, у середовищі учнів фіксується помірна зона ризику, яка потребує додаткового управлінського супроводу.

На другому етапі аналізу було розглянуто типи конфліктів і визначено структуру основних учасників. За результатами опитування (n=208) домінують такі форми конфліктних взаємодій.

1. Між учнями - 74,7%, що свідчить про переважання міжособистісних суперечок, емоційних реакцій і ситуативних непорозумінь.

2. Учень – учитель - 37,4%, здебільшого пов'язані з різною інтерпретацією дисциплінарних вимог.

3. Учитель – батьки - 33,0% (батьки) / 57,1% (учителі), що вказує на розбіжності у виховних підходах і стандартах педагогічної комунікації.

4. Батьки – батьки - 22,3%, переважно навколо організаційних питань класного життя.

5. Адміністрація – учасники – 6-8%, тобто відносно низька частка управлінських конфліктів.

Отримана структура демонструє міжособистісний характер конфліктів та їх концентрацію в царині щоденних соціальних взаємодій.

Домінування міжособистісних конфліктів «учень - учень» (74,7%), а також конфліктів у взаємодії «учитель - батьки» відповідає характеристикам кланової культури (визначеної в п. 2.2), для якої притаманні інтенсивні неформальні взаємодії та підвищена чутливість до ціннісних розбіжностей. Домінування міжособистісних конфліктів «учень - учень» (74,7%), а також конфліктів у взаємодії «учитель - батьки» відповідає характеристикам кланової культури (визначеної в п. 2.2), для якої притаманні інтенсивні неформальні взаємодії та підвищена чутливість до ціннісних розбіжностей.

Узагальнення результатів кількісних і якісних даних дало змогу виокремити чотири групи чинників:

1. комунікативні чинники - непорозуміння як домінантна причина конфліктів, недостатність формалізованих каналів комунікації, суперечливість взаємних очікувань;

2. Мотиваційно-ціннісні чинники - різні уявлення про функції школи у вихованні, відмінності у ставленні до навчальної діяльності, різні моделі педагогічної взаємодії.

3. Організаційні чинники - нерівномірний розподіл навантаження між класними керівниками, обмежений рівень залучення психологічної служби, значна чисельність учнівського контингенту (понад 1700).

4. Психологічні чинники - емоційна нестабільність підлітків, недостатній розвиток навичок конструктивної комунікації. орієнтація на уникнення конфліктів у частини учнів.

*Таблиця 2.12*

### **Найпоширеніші методи врегулювання конфліктів за групами респондентів**

Група респондентів	Найпоширеніші методи врегулювання (частка від кількості опитаних, %)
Учні	Звернення до класного керівника – ≈51,6%; Компромiс – ≈46,2%; Відкритий діалог з конфліктною стороною – ≈39,6 %; Уникнення конфлікту – ≈27,5%; Звернення до шкільного психолога – ≈4,4 %
Батьки	Звернення до класного керівника – ≈53,4%; Відкритий діалог – ≈47,6%; Компромiс – ≈34,0%; Звернення до адміністрації – ≈7,8%; Уникнення – ≈4,9%; Звернення до шкільного психолога – ≈2,9%
Учителі	Відкритий діалог – ≈85,7%; Компромiс – ≈71,4%; Звернення до класного керівника (у роботі з учнями) – ≈50,0 %; Звернення до адміністрації – ≈28,6%; Звернення до шкільного психолога – ≈35,7%; Уникнення – ≈7,1%

Діагностика способів реагування виявила такі тенденції:

- відкритий діалог - основна стратегія педагогів (85,7%);
- компроміс - поширена стратегія (30-71%) серед усіх груп;
- звернення до класного керівника - характерне для учнів і батьків (понад 50%);
- уникнення конфлікту - типове для учнів ( $\approx 27,5\%$ );
- звернення до психолога - найменш популярний варіант (до 5%).

Це свідчить, що класні керівники фактично є ключовими посередниками, тоді як потенціал психологічної служби використовується недостатньо.

Для підвищення об'єктивності оцінювання застосовано узагальнену діагностичну модель, яка включає чотири параметри:

- К-1- частота конфліктів;
- К-2- оцінка міжособистісної взаємодії (інверсія негативних оцінок);
- К-3- задоволеність взаємодією (інверсія негативних оцінок);
- К-4- рівень конструктивності поведінкових стратегій.

Формула індексу конфліктності групи (ІКГ):

$$ІКГ = \frac{K1 + (100 - K2) + (100 - K3) + K4}{4} \quad (2.2)$$

Результати застосування моделі представлені у табл. 2.13.

*Таблиця 2.13*

#### Інтегральні значення ІКГ

Група	ІКГ, %	Рівень
Учні	$\approx 31,7$	Помірний
Батьки	$\approx 21,0$	Помірно низький
Учителі	$\approx 12,8$	Низький

Середнє значення ІКГ = 22%, що свідчить про помірно низький рівень конфліктності в освітній установі. Водночас найбільш конфліктогенним залишається середовище міжособистісної взаємодії учнів та у певній мірі в системі «учитель - батьки»..

Комплексний аналіз конфліктних процесів дозволяє ідентифікувати такі ключові проблемні зони:

1. підвищена конфліктність у середовищі учнів, зумовлена віковою динамікою та недостатністю соціально-комунікативних навичок;
2. комунікативні бар'єри між педагогами та батьками, пов'язані з різними виховними моделями та очікуваннями;
3. надмірне навантаження на класних керівників, які виконують роль основних посередників у конфліктних ситуаціях;
4. недостатня активність психологічної служби у роботі з батьками та в ранньому виявленні конфліктних ситуацій;
5. схильність частини учнів до уникнення конфліктів, що сприяє накопиченню емоційної напруги

Отже, попри загалом сприятливий соціально-психологічний клімат, у школі існують локальні зони підвищеної конфліктогенності, переважно пов'язані з особливостями учнівської взаємодії та специфікою комунікації між учителями та батьками. Виявлені закономірності створюють основу для формування рекомендацій щодо оптимізації системи управління конфліктами, що буде розглянуто у наступному розділі магістерської роботи.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі здійснено комплексний аналіз внутрішнього середовища Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів №17, спрямований на виявлення чинників, що зумовлюють конфліктні процеси в освітній організації. Дослідження дозволило встановити, що організаційна структура закладу є стабільною й функціонально вибудованою, проте характеризується підвищеним навантаженням на окремі управлінські ланки, що може спричиняти комунікаційні ризики.

Аналіз організаційної культури засвідчив її загалом відкритий та партнерський характер, хоча окремі неформальні практики комунікації можуть ускладнювати взаємодію між учасниками освітнього процесу.

Емпірична діагностика засвідчила низький або помірно низький рівень конфліктності (19-22%), що свідчить про задовільний психологічний клімат. Водночас виявлено локальні зони підвищеної конфліктогенності: взаємодія «учень – учень», «учень – учитель» та «учитель – батьки».

Основними чинниками конфліктів визначено непорозуміння, нестачу комунікації, розбіжності у цінностях та перевантаження учасників освітнього процесу. Стратегії реагування загалом є конструктивними (відкритий діалог, компроміс), проте спостерігається надмірна опора на класних керівників і недостатнє залучення психологічної служби.

Таким чином, школа має значний потенціал для підтримання сприятливого освітнього середовища, однак потребує вдосконалення комунікаційних механізмів і розвитку системної профілактики конфліктів. Отримані висновки створюють основу для подальшого формування моделі управління конфліктами, що буде розглянуто у третьому розділі.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Розробка комплексної стратегії управління конфліктами

Ефективне управління конфліктами в закладі загальної середньої освіти є важливою умовою забезпечення стабільності соціально-психологічного клімату, підвищення результативності педагогічної діяльності та формування безпечного освітнього середовища. У контексті сучасних трансформацій освіти, впровадження компетентнісного підходу, інклюзивних практик і цифровізації навчальних процесів зростає складність комунікацій, інтенсивність взаємодії між учасниками освітнього процесу та, відповідно, конфліктогенність шкільного середовища.

Черкаська спеціалізована школа I-III ступенів №17 Черкаської міської ради Черкаської області є багатофункціональною освітньою організацією з великою кількістю учасників освітнього процесу - педагогічних працівників, адміністрації, учнів та їхніх батьків. Це зумовлює необхідність впровадження системного, науково обґрунтованого та адаптованого до специфіки закладу підходу до управління конфліктами.

Комплексна стратегія управління конфліктами в школі №17 спрямована на створення цілісної моделі превенції, регулювання та трансформації конфліктів, що охоплює організаційні, педагогічні та соціально-психологічні аспекти діяльності. Її метою є не лише зниження частоти та інтенсивності конфліктів, але й забезпечення конструктивного їх використання як ресурсу для професійного розвитку педагогів, формування соціальних компетентностей учнів та підвищення якості освітніх послуг.

Комплексна стратегія управління конфліктами у закладі освіти має ґрунтуватися на системному підході, інтеграції інтересів усіх учасників

освітнього процесу та створенні умов для конструктивної взаємодії. Результати діагностики (розділ 2) показали, що конфлікти не є домінантною характеристикою шкільного середовища, однак мають стійкі причини, пов'язані з дефіцитом якісної комунікації, різними очікуваннями, перевантаженням та нерівномірним розподілом відповідальності. Отже, стратегія має бути спрямована на запобігання виникненню конфліктів, формування ефективних каналів комунікації та підвищення компетентності учасників у сфері конструктивної взаємодії.

Комплексна стратегія включає такі ключові компоненти:

- місія стратегії полягає у створенні сприятливого психолого-педагогічного середовища, яке сприяє партнерству, взаєморозумінню та сталому розвитку освітнього закладу;
- стратегічна мета- формування ефективної системи раннього виявлення, профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів між учнями, учителями та батьками на основі відкритої комунікації, партнерської взаємодії та професійної компетентності педагогів.

Розробка комплексної стратегії базується на таких принципах:

- системність – охоплення всього спектра конфліктних взаємодій: між педагогами, між учителем і учнем, адміністративно-педагогічних суперечностей, конфліктів у батьківській громаді.
- превентивність – домінування заходів попередження конфліктів над реагуванням на них.
- педагогічна доцільність – відповідність дій нормам професійної етики та особливостям виховного процесу.
- партнерська взаємодія – активне залучення учасників освітнього процесу до врегулювання конфліктів.
- медіативність – застосування практик посередництва як альтернативи адміністративному впливу.
- прозорість та справедливість – чіткі, зрозумілі правила врегулювання спірних ситуацій.

Ці принципи забезпечують методологічну цілісність та ефективність стратегії в умовах конкретного шкільного колективу (рис. 3.1)



**Рис.3.1 Модель комплексної стратегії управління конфліктами в закладі освіти**

*Джерело: розроблено автором*

Стратегія включає шість взаємопов'язаних блоків.

1. Системна діагностика та моніторинг конфліктів.

Діагностичний блок передбачає:

- регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі;
- щорічні анонімні опитування педагогів та учнів щодо рівня напруженості взаємодії;
- аналіз типових звернень до адміністрації;
- виявлення ризикових підрозділів (класів, методичних об'єднань, робочих груп);
- визначення середовищ із підвищеною конфліктогенністю.

Моніторинг надає адміністрації інструмент для раннього реагування, запобігання ескалації та формування ефективних механізмів регулювання

## 2. Інституційні механізми врегулювання конфліктів.

З огляду на специфіку шкільного середовища до інституційних інструментів доцільно віднести:

- положення про врегулювання конфліктів, яке визначає процедури звернення, терміни розгляду та права учасників;
- комісію з урегулювання спорів, до складу якої входять представники адміністрації, досвідчені педагоги, психолог та соціальний педагог;
- службу шкільної медіації, засновану на принципах ненасильницької комунікації;
- оновлену систему внутрішніх комунікацій, що забезпечує прозорість рішень та мінімізує непорозуміння;
- канали зворотного зв'язку – електронні форми звернень, скриньки довіри, відкриті зустрічі.

Наявність формалізованих процедур підвищує довіру до управлінських рішень і мінімізує ризик суб'єктивізму.

3. Розвиток конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу.

Компетентнісний блок стратегії включає:

- тренінги для педагогів з медіативних практик, управління емоціями, конструктивної комунікації;
- семінари з педагогічної деонтології, етики взаємодії та цифрової комунікаційної поведінки;
- заняття для учнів з формування навичок ненасильницького спілкування, командної роботи, саморегуляції, толерантності;
- просвітницькі зустрічі з батьками щодо попередження шкільних конфліктів.

Особливе значення має психологічна служба, яка проводить індивідуальні консультації та групові заняття, профілактує емоційне вигорання педагогів.

#### 4. Оптимізація організаційної структури та управлінських процесів.

Для зниження системно зумовлених конфліктів у школі №17 пропонуються такі заходи:

удосконалення розподілу педагогічного навантаження з урахуванням компетентностей та зайнятості в позакласній діяльності;

підвищення прозорості ухвалення адміністративних рішень;

оптимізація порядку взаємодії між адміністрацією, методичними об'єднаннями та педагогами;

удосконалення системи внутрішньої документації, що зменшує бюрократичні непорозуміння;

оновлення регламентів інформаційного обміну, особливо в частині дистанційного навчання.

Організаційні зміни сприяють зниженню структурних суперечностей та підвищують передбачуваність управлінських рішень.

#### 5. Методи конструктивного врегулювання конфліктів.

У школі №17 доцільно застосовувати такі методи врегулювання:

– переговори (особливо у конфліктах «педагог–педагог» та «педагог-батьки»);

– фасилітацію для розв'язання групових суперечностей;

– медіацію, яку здійснює психолог або навчений медіатор;

– міні-арбітраж у випадках порушення трудової дисципліни або етичних норм;

– консилиуми та педагогічні ради як колегіальні органи вирішення складних конфліктних ситуацій.

Вибір методу визначається рівнем інтенсивності конфлікту, кількістю учасників та його впливом на освітній процес.

#### 6. Постконфліктний супровід та формування культури взаємодії.

Стратегія включає механізми:

- відновлення довіри між учасниками;
- корекційної роботи з класами, де відбулися значні конфлікти;
- індивідуальної психологічної допомоги;
- рефлексивних зустрічей після складних ситуацій;
- формування позитивної комунікативної культури через шкільні

проекти, флешмоби, тренінги.

Постконфліктний супровід є ключовим для недопущення повторної ескалації й зміцнення емоційної безпеки учасників освітнього процесу.

Реалізація комплексної стратегії управління конфліктами у школі №17 забезпечить зниження напруженості та частоти конфліктів у педагогічному колективі, підвищення довіри до адміністрації та прозорості управлінських рішень, покращення комунікації між педагогами, учнями та батьками, формування культури конструктивного діалогу, розвиток соціально-емоційних компетентностей учнів, підвищення ефективності освітнього процесу та професійної взаємодії.

Комплексний характер стратегії дозволяє не лише реагувати на конфліктні ситуації, але й попереджати їх, створюючи безпечне та підтримувальне середовище.

Розроблена стратегія управління конфліктами є науково обґрунтованою, системною та адаптованою до особливостей Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів №17. Вона інтегрує діагностичні, організаційні, правові, соціально-психологічні та педагогічні інструменти, що дозволяє мінімізувати конфліктні ризики, підтримувати стабільність колективу та підвищувати якість освітньої діяльності. Стратегія не лише відповідає сучасним вимогам управління освітою, але й сприяє формуванню зрілої конфліктологічної культури всієї шкільної спільноти.

### **3.2. Комплекс заходів зі зниження конфліктності та розвитку конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу**

Результати діагностики (п. 2.3) засвідчили, що рівень конфліктності в Черкаській спеціалізованій школі I-III ступенів №17 має комплексний характер та обумовлений взаємодією низки факторів: особистісно-поведінкових, комунікаційних, організаційно-структурних, культурних та ситуативних. Індекс згуртованості (ІЗ), індекс комунікаційної ефективності (ІКЕ) й індекс культурної відкритості (ІКВ) виявили різні рівні адаптивності й конфліктологічної зрілості окремих груп учасників освітнього процесу, що свідчить про необхідність комплексного, багаторівневого та систематичного підходу до регулювання й профілактики конфліктів.

На основі проведеного аналізу було сформовано комплексну стратегію управління конфліктами, що включає шість взаємопов'язаних блоків:

- системна діагностика та моніторинг;
- інституційні механізми регулювання;
- розвиток конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу;
- оптимізація організаційної структури та управлінських процесів;
- методи конструктивного врегулювання конфліктів;
- постконфліктний супровід із формуванням культури взаємодії.

Комплексний характер запропонованої системи дозволяє забезпечити не лише реактивне вирішення конфліктів, а й їх превенцію, що відповідає сучасним тенденціям управління освітою та рекомендаціям провідних дослідників конфліктології [53].

Діагностичний блок: системна діагностика та моніторинг конфліктів.

Ефективна робота з конфліктами неможлива без регулярного та науково обґрунтованого моніторингу рівня напруженості, якості взаємодії й динаміки показників психологічного клімату. Дослідження показали, що

значення ІЗ (0,74), ІКЕ (0,68) та ІКВ (0,62) потребують подальшого контролю та уточнення на основі тривалого спостереження.

У межах блоку передбачається.

- Квартальні міні-опитування учнів, педагогів і батьків.

Мета: відстеження динаміки змін у сприйнятті клімату та комунікацій.

Інструментарій: анонімні електронні форми з індикаторами ІЗ, ІКЕ, ІКВ.

Час проведення: жовтень, січень, квітень, червень.

Виконавці: практичний психолог, соціальний педагог.

- Щорічне комплексне дослідження стану взаємодії.

Проводиться раз на рік у травні.

Включає: опитування, соціометрію, аналіз конфліктних звернень, експертну оцінку методичних об'єднань.

- Аналіз звернень до адміністрації.

Створення електронного архіву звернень.

Кодування ситуацій за типами конфліктів (аксіологічні, рольові, організаційні, особистісні).

- Ідентифікація ризикових підрозділів.

Моніторинг класів, у яких фіксується зростання конфліктності.

Аналіз методичних об'єднань, де спостерігається недостатня комунікаційна узгодженість.

- Карта конфліктогенних зон

Візуальна мапа найбільш небезпечних точок: перерви, їдальня, коридори, комунікаційні вузли.

Використання спостереження та реєстраційних карт.

Системна діагностика дає змогу шкільній адміністрації оперативно виявляти джерела ризику й працювати над їх усуненням до того, як конфлікт набуде деструктивного характеру.

Інституційний блок: створення механізмів врегулювання конфліктів.

Для забезпечення прозорості, справедливості й довіри до управлінських рішень шкільний заклад має сформувані чіткі, формалізовані процедури вирішення конфліктів.

- Положення про врегулювання конфліктів

Документ містить:

- визначення видів конфліктів;
- процедури подання звернення;
- строки розгляду (3–10 днів);
- права та обов'язки сторін;
- алгоритм дій адміністрації.

- Комісія з урегулювання спорів

Склад:

- заступник директора (голова),
- досвідчені педагоги,
- психолог,
- соціальний педагог.

Функції:

- аналіз конфліктних ситуацій,
- проведення консультацій,
- ухвалення колегіальних рішень щодо заходів впливу або примирення.

- Служба шкільної медіації

Складається з 3 педагогів, які проходять сертифіковане навчання (20 год).

Працює відповідно до принципів ННК [54].

Застосовується у випадках конфліктів між учнями, педагогами й учнями, педагогами і батьками.

- Канали зворотного зв'язку

- електронні форми анонімних звернень;
- щотижнева «адміністративна година»;
- скринька довіри;

консультації за попереднім записом.

- Удосконалення внутрішньої системи комунікацій:

обов'язкове дублювання важливих повідомлень у двох каналах;

створення єдиного інформаційного простору для педагогів (Google Classroom / Notion).

Інституційний блок є основою системи врегулювання, оскільки забезпечує нормативну визначеність, прозорість та зменшує вплив суб'єктивних чинників.

Компетентнісний блок: розвиток конфліктологічної компетентності.

Результати діагностики свідчать про потребу підвищення конфліктологічної компетентності всіх учасників процесу. Зокрема, в учнів та батьків відзначено низький рівень володіння конструктивними стратегіями взаємодії; у педагогів – недостатню сформованість навичок ненасильницької комунікації та емоційної саморегуляції.

- Тренінги для педагогів:

«Ненасильницька комунікація (ННК) як інструмент профілактики конфліктів»

6-годинний тренінг,

тренер – зовнішній експерт з медіації,

період: жовтень.

«Управління емоційними станами педагогів у стресових ситуаціях»

веде шкільний психолог,

двічі на рік (листопад/квітень).

«Етика цифрової комунікації та поведінка в онлайн-середовищі»

тренер: заступник директора з НВР,

орієнтовано на роботу з батьками та старшокласниками.

- Комплекс занять для учнів

Курс «Конфлікт без агресії» (5 занять)

теми: емоційна грамотність, асертивність, стратегія «виграв – виграв».

Класні години з елементами медіації

проводяться щомісяця.

Проектна діяльність: «Культура діалогу»

участь у дебатах, учнівські конференції.

- Просвітницькі програми для батьків
- лекції «Профілактика шкільних конфліктів у підлітковому віці»;
- вебінар «Як реагувати на шкільні конфлікти конструктивно».

Ефективність компетентнісного блоку підтверджена міжнародними практиками (Finnish Basic Education Model, Norwegian Mediation Programme).

Організаційний блок: оптимізація структури та процесів.

З урахуванням результатів аналізу (п. 2.1) конфліктність у школі частково зумовлена структурними чинниками: великий колектив, значне навантаження, паралельність каналів комунікації, складність документаційних процедур.

У межах блоку пропонується.

- Перегляд розподілу педагогічного навантаження: урахування участі педагогів у гуртках, проєктах і додаткових навантаженнях;

оптимізація викладацьких ставок.

- Уніфікація внутрішньої документації: створення єдиного реєстру документів; розроблення шаблонів наказів і звітності; проведення інструктажів для педагогів.

- Регламент електронної комунікації: правила використання месенджерів; обмеження надсилання повідомлень поза робочим часом; рекомендації щодо формулювання офіційних текстів.

- Оптимізація взаємодії між адміністрацією, МО та педагогами: щомісячні зустрічі координаторів методичних об'єднань; планування спільних рішень.

Організаційний блок знижує ризики структурних та рольових конфліктів, підвищує передбачуваність управлінських рішень.

Процедурний блок: методиврегулюванняконфліктів.

Запропонована система включає чітко структурований інструментарій:

- переговори - застосовуються у конфліктах: «педагог – педагог», «педагог – батьки»;
- фасилітація- використовується у випадках колективних суперечностей (конфлікти в класах, МО);
- медіація - проводиться сертифікованими медіаторами або психологом;
- міні-арбітраж - застосовується в конфліктах щодо трудової дисципліни;
- педагогічні ради та консиліуми - колегіальні рішення у складних ситуаціях.

Постконфліктний блок: відновлення та розвитоккультури взаємодії.

Постконфліктний супровід забезпечує стабілізацію колективу після пережитих ситуацій.

Заходи:

відновлювальні практики (restorativepractices);

корекційні програми для класів після конфліктів (6 занять);

індивідуальна психологічна робота;

рефлексивні зустрічі.

Постконфліктний супровід сприяє запобіганню рецидивам та формуванню культури довіри.

Таблиця 3.1

## Узагальнення заходів стратегії управління конфліктами

Блок	Заходи	Відповідальні	Терміни	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Системна діагностика та моніторинг	Квартальні міні-опитування; щорічне комплексне анкетування; аналіз звернень; карта конфліктогенних зон	Психолог, соцпедагог, заступник директора	Постійно; щорічно	Раннє виявлення конфліктів, формування динамічних показників ІЗ, ІКЕ, ІКВ
2. Інституційні механізми	Розроблення Положення; створення Комісії; запуск служби медіації; канали зворотного зв'язку	Директор, юрист, психолог	Протягом року	Прозорі процедури врегулювання, підвищення довіри
3. Компетентнісний розвиток	Тренінги ННК; тренінги емоційної саморегуляції; курс «Конфлікт без агресії» для учнів; лекції для батьків	Психолог, тренери, класні керівники	Жовтень-травень	Зниження емоційної напруги, формування конструктивних моделей поведінки
4. Оптимізація структури та процесів	Перегляд навантаження; уніфікація документації; регламент електронної комунікації	Адміністрація	Серпень-грудень	Зменшення структурних причин конфліктів
5. Процедурні методи врегулювання	Переговори; фасилітація; медіація; міні-арбітраж; консиліуми	Комісія, психолог, адміністрація	За потреби	Оперативне й ефективне вирішення конфліктів
6. Постконфліктний супровід	Відновлювальні практики; корекційні програми; індивідуальні консультації; проекти толерантності	Психолог, класні керівники	Постійно	Відновлення довіри, профілактика повторних конфліктів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2

## Кошторис реалізації заходів

Стаття витрат	Кількість	Орієнтовна вартість за одиницю (грн)	Загальна сума (грн)	Примітка
1	2	3	4	5
Консультація юриста для Положення	1	2000	2000	Одноразово
Навчання медіаторів (3 особи × 6000 грн)	3	6000	18000	20-годинний курс
Тренінг ННК для педагогів	1	6000	6000	Зовнішній тренер
Тренінг «Управління емоціями»	1	0	0	Проводить психолог

Продовження табл 3.2

1	2	3	4	5
Тренінг «Етика цифрової комунікації»	1	0	0	Внутрішній ресурс
Лекції для батьків (2 × 1500 грн)	2	1500	3000	Запрошені експерти
Роздаткові матеріали, друк анкет, афіш	-	-	1500	Протягом року
Створення інформаційних каналів	-	-	500	Технічні витрати
Проведення корекційних тренінгів у класах	-	-	0	Психолог, класні керівники
Проекти толерантності («День миру», тощо)	3	1500	4500	Друк, нагороди
Разом:	-	-	35 500 грн	Може бути скориговано залежно від фінансування

*Джерело: розроблено автором*

Запропонована стратегія управління конфліктами у Черкаській спеціалізованій школі I–III ступенів №17 ґрунтується на комплексному аналізі індексів згуртованості, комунікаційної ефективності та культурної відкритості, а також на глибинному дослідженні психологічної атмосфери та організаційної структури закладу. Усі заходи стратегії спрямовані на створення стійкої, узгодженої та науково виваженої системи профілактики та врегулювання конфліктів, яка відповідає сучасним стандартам управління освітою.

Стратегія відзначається інтегративністю та багаторівневістю, поєднуючи діагностичні, інституційні, компетентнісні, організаційні та культурно-комунікативні інструменти. Такий підхід забезпечує підвищення рівня психологічної безпеки, гармонізацію міжособистісних взаємин, розвиток конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу та зміцнення організаційної культури школи. Реалізація заходів сприятиме формуванню зрілої, адаптивної та інноваційної освітньої спільноти, здатної ефективно долати виклики сучасного шкільного середовища.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на діяльність організації

Запропонована стратегія управління конфліктами, яка включає діагностичний, інституційний, компетентнісний, організаційний, процедурний та постконфліктний блоки, потребує науково обґрунтованої оцінки її потенційної ефективності для прогнозування організаційних змін у Черкаській спеціалізованій школі I–III ступенів №17. Оцінювання здійснюється за такими групами показників: динамічні індикатори психологічного клімату, зміни в інтенсивності конфліктної взаємодії, ефективність управлінських процесів, зміни в освітніх результатах, посилення організаційної культури.

Для науково обґрунтованої оцінки впроваджених заходів сформовано систему кількісних та якісних індикаторів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Індикатори ефективності реалізації стратегії управління конфліктами

Група критеріїв	Ключові індикатори	Метод вимірювання	Очікувана динаміка через 1 рік
Психологічний клімат	ІЗ, ІКЕ, ІКВ	Опитування, соціометрія	+10-18%
Конфліктність	Частота конфліктів; структура за типами	Реєстр звернень, електронні форми	Зниження на 25-35%
Комунікація	Своєчасність, повнота комунікацій	Контент-аналіз каналів зв'язку	Скорочення кількості непорозумінь на 30%
Управлінська діяльність	Тривалість вирішення конфліктів; прозорість процедур	Адміністративний аудит	Скорочення строків у 1,5-2 рази
Освітні результати	Дисциплінарні порушення, прогули	Статистичні журнали	-10-15%
Організаційна культура	Довіра до адміністрації, задоволеність умовами	Опитування	+15%

Для визначення інтегрального результату використано модель багатокритеріального аналізу, що включає:

- кількісні індикатори (0–1);
- якісні експертні оцінки (1–5 балів);
- інтегральний коефіцієнт ефективності (ІКЕф):

$$\text{ІКЕф} = 0.4K + 0.35Q + 0.25D \quad (3.1)$$

де

$K$  – коефіцієнт кількісних змін,

$Q$  – експертна оцінка педагогів та адміністрації,

$D$  – динаміка суб'єктивної задоволеності учасників процесу.

Прогнозні значення (через 12 місяців):

$K = 0,72$  (істотне зниження кількості конфліктів),

$Q = 4,1$  (очікуване підвищення фахової культури взаємодії),

$D = 0,69$  (покращення психологічного комфорту).

$$\text{ІКЕф} = 0,4(0,72) + 0,35(4,1/5) + 0,25(0,69) = 0,73 \quad (3.2)$$

Значення 0,73 відповідає рівню «висока ефективність».

Оцінка ефективності за блоками стратегії.

Діагностичний блок - очікувана ефективність висока.

Регулярний моніторинг (4 рази на рік) дозволить:

- зменшити латентні конфлікти на 20–30%;
- підвищити точність управлінських рішень;
- створити систему раннього попередження.

Інституційний блок - очікувана ефективність висока.

Чіткі процедури, Положення про врегулювання конфліктів і робота комісії з урегулювання спорів забезпечують:

- скорочення строків розгляду конфліктів з 30-40 днів до 10-12 днів;
- зменшення кількості ескалованих скарг на 35%.

Компетентнісний блок - очікувана ефективність середньо-висока.

Після проходження тренінгів очікується:

- зростання комунікаційної компетентності педагогів на 20%;
- підвищення здатності учнів до саморегуляції та асертивності;
- зменшення агресивних поведінкових проявів на 15%.

Організаційний блок - очікувана ефективність – середня, оскільки структурні зміни потребують часу.

Передбачається:

- оптимізація навантаження - зниження стресу педагогів на 12-18%;
- уніфікація документації - скорочення адміністративних конфліктів на 25%.

Процедурний блок. Впровадження медіації, фасилітації та переговорів забезпечує:

- зростання частки конструктивно розв'язаних конфліктів до 70%;
- формування культури «діалогу замість покарання».

Постконфліктний блок - очікувана ефективність висока.

Відновлювальні практики мінімізують ризик рецидивів до 10% (замість 30-40% у традиційній системі).

На основі інтегрального аналізу прогнозується суттєве покращення ключових характеристик освітнього середовища.

*Таблиця 3.4*

### **Прогноз зміни індексів ІЗ, ІКЕ та ІКВ**

Показник	Поточне значення	Прогноз через 12 міс.	Зміна
ІЗ	0,74	0,82–0,86	+0,10
ІКЕ	0,68	0,78–0,81	+0,12
ІКВ	0,62	0,73–0,76	+0,13

Комплексний аналіз дозволяє очікувати позитивні зміни:

- підвищення довіри до адміністрації – на 20%;
- скорочення дисциплінарних інцидентів – на 15-25%;
- підвищення задоволеності педагогів умовами праці – на 18%;

- підвищення престижності школи серед батьків – збільшення кількості заяв до 10%;
- стабілізація педагогічного колективу – зменшення плинності кадрів на 10%.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів свідчить, що стратегія управління конфліктами, розроблена для Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів №17, має високий потенціал для системного покращення психологічного клімату, підвищення рівня згуртованості та розвитку організаційної культури. Інтегральний коефіцієнт ефективності (0,73) вказує на значний позитивний прогноз щодо зниження конфліктності, оптимізації комунікацій, підвищення задоволеності учасників освітнього процесу та зменшення управлінських ризиків.

Запропонована система заходів відповідає сучасним науковим підходам конфліктології, включає превентивні, інтервенційні та відновлювальні інструменти, а також забезпечує інтеграцію діагностики, компетентнісного підходу й організаційних змін. Реалізація стратегії упродовж року здатна сформувати більш стабільне, безпечне та партнерське освітнє середовище, що є передумовою сталого розвитку закладу освіти.

### **Висновки до розділу 3**

Було розроблено комплексну, науково обґрунтовану та системно структуровану стратегію управління конфліктами, спрямовану на зниження рівня конфліктності, підвищення якості комунікації та розвиток конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу Черкаської спеціалізованої школи I–III ступенів №17. Стратегія ґрунтується на результатах діагностики (розділ 2), враховує виявлені інституційні, організаційні, комунікаційні й культурні чинники конфліктогенності та інтегрує сучасні теоретико-практичні підходи західної та української конфліктологічної школи.

У розділі визначено шість ключових блоків стратегії - діагностичний, інституційний, компетентнісний, організаційний, процедурний і постконфліктний- що утворюють цілісну модель управління конфліктами на рівні закладу освіти. Кожен блок орієнтований не лише на вирішення існуючих суперечностей, а насамперед на превенцію, формування культури партнерської взаємодії та розвиток навичок конструктивного спілкування.

Розроблена система передбачає:

- регулярний моніторинг показників психологічного клімату (ІЗ, ІКЕ, ІКВ);
- створення інституційних механізмів врегулювання конфліктів (комісія, служба медіації, канали зворотного зв'язку);
- підвищення конфліктологічної компетентності педагогів, учнів і батьків;
- оптимізацію управлінських і комунікаційних процесів;
- упровадження переговорних, медіаційних та фасилітаційних процедур;
- системний постконфліктний супровід.

Оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила високий потенціал стратегії:

- прогнозоване підвищення індексів згуртованості, комунікаційної ефективності й культурної відкритості на 10-15%;
- зниження частоти конфліктів на 25-35%;
- скорочення строків урегулювання суперечностей у 1,5-2 рази;
- зростання рівня довіри до адміністрації та задоволеності учасників освітнього процесу.

Таким чином, запропонована стратегія має значний трансформаційний потенціал і сприяє формуванню сталої, психологічно безпечної, інклюзивної та партнерської освітньої спільноти, що відповідає сучасним вимогам Нової української школи, міжнародним рекомендаціям у сфері шкільної медіації та організаційного розвитку. Її впровадження забезпечить довгострокове

зміцнення організаційної культури, підвищить ефективність управлінської діяльності та створить умови для стійкого розвитку закладу освіти.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено проблему управління конфліктами в організації освітньої сфери, визначено її теоретичні основи, проаналізовано реальний стан конфліктності у закладі загальної середньої освіти та розроблено практичну стратегію для підвищення ефективності управлінських і комунікаційних процесів.

Проведений аналіз дозволив сформулювати наступні висновки.

Конфлікт є невід'ємною та закономірною складовою організаційної взаємодії, що має багатовимірний характер і формується під впливом структурних, соціально-психологічних, інституційних та індивідуальних чинників. Сучасні підходи трактують конфлікт не як суто деструктивне явище, а як потенційне джерело розвитку, інновацій та удосконалення управлінських практик.

Еволюція наукових поглядів від традиційних концепцій «конфлікту-загрози» до поведінкових і системних підходів демонструє зростання уваги до його конструктивної природи. У сучасній парадигмі конфлікт розглядається як інтеракційний процес, у якому сторони усвідомлюють суперечність інтересів та взаємодіють у межах певних соціальних норм.

На основі аналізу наукових джерел сформовано узагальнену класифікацію конфліктів, яка охоплює їх поділ за джерелами, масштабом, змістом, формою прояву, наслідками та середовищем виникнення. Наукову новизну становить виокремлення цифрових конфліктів як нової групи, зумовленої поширенням дистанційної роботи та онлайн-комунікації.

Установлено, що причини конфліктів мають комплексний характер і можуть бути організаційними, психологічними, соціальними, ресурсними, мотиваційними чи зовнішніми. Сукупна дія цих факторів формує конфліктогенне середовище, здатне як порушувати стабільність взаємодії, так і стимулювати зміни.

До ключових функцій конфлікту в сучасній організації належать інноваційно-стимулююча, діагностична, регулятивна, інтеграційна та адаптивна. За конструктивного управління конфлікти сприяють підвищенню комунікативної культури, організаційної стійкості та розвитку команди.

У межах теоретичного аналізу окреслено класичні та сучасні підходи до управління конфліктами. Якщо класичні моделі були зорієнтовані на уникнення й контроль суперечностей, то сучасні підходи ґрунтуються на партнерстві, фасилітації, відкритому діалозі, розвитку емоційного інтелекту та формуванні психологічно безпечного середовища.

Сучасні тенденції - цифровізація, гібридні формати роботи, зростання різноманіття персоналу - суттєво змінюють природу конфліктів і вимагають розширення підходів до їх профілактики та врегулювання. У цьому контексті підвищується роль превентивних практик, кризового лідерства та організаційної резилієнтності.

Проведений аналіз організаційно-управлінських, соціально-психологічних та культурних характеристик Черкаської спеціалізованої школи I–III ступенів №17 засвідчив високий рівень інституційної зрілості закладу та достатній потенціал для ефективного управління конфліктами. Школа функціонує як крупна освітня організація з розвиненою структурою управління, стабільним кадровим складом та стійким попитом на освітні послуги. Багаторівнева система управління, поєднання колегіальності та розподіленого лідерства формують міцне підґрунтя для організації комунікацій та забезпечення внутрішньої стабільності.

Внутрішнє середовище характеризується поєднанням формальних регламентів та усталених неформальних практик, які загалом забезпечують позитивний соціально-психологічний клімат. SNW- та SWOT-аналізи підтверджують стабільність кадрового потенціалу, ефективність інфраструктурної бази та системність освітнього процесу, водночас акцентуючи на потребі модернізації матеріально-технічної бази та подоланні комунікаційних ризиків, зумовлених масштабністю колективу.

Організаційна культура школи демонструє високий рівень інтегративності та опори на спільні цінності, що підтверджено результатами індексного аналізу. Показники згуртованості (0,74), традиційності (0,81) та культурної відкритості (0,62) свідчать про сформовану, сильну культуру, яка має потенціал до сталого розвитку та мінімізації конфліктогенності. Водночас індекс комунікаційної ефективності (0,68) вказує на потребу оптимізації інформаційних потоків, особливо у взаємодії педагогів із учнями та батьками.

Диференціація індексів між групами респондентів засвідчила, що педагоги демонструють найнижчу схильність до конфліктів (інтегральний індекс конфліктності – 0,19), тоді як батьки та учні мають середні показники (0,43 та 0,45 відповідно). Це зумовлено різним ступенем включеності в управлінські процеси, неоднаковою доступністю інформації та несинхронністю очікувань щодо освітнього процесу. Виявлені зони локальної напруженості корелюють із типовими конфліктами у взаємодії «учень - учень», «учень - учитель» та «учитель - батьки».

Інтерпретація організаційної культури відповідно до моделей Шейна та Камерон–Куїнна засвідчила її переважно клановий характер із вираженими елементами ієрархічної та адхократичної культур, що сприяє співпраці, підтримці та реалізації проєктних форм діяльності. Таке поєднання створює сприятливі умови для попередження конфліктів, проте вимагає вдосконалення комунікаційної політики та розширення участі всіх груп стейкхолдерів у прийнятті рішень.

У цілому результати аналізу підтверджують, що конфліктність у школі №17 не носить системного характеру та є керованою. Існуючі конфліктогенні чинники мають здебільшого комунікативну та міжособистісну природу, а їхнє зниження можливе завдяки підсиленню інформаційної відкритості, розширенню партнерської взаємодії та розвитку культурної гнучкості в межах колективу. Отримані висновки створюють

аналітичну основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами у закладі освіти.

На основі результатів діагностики визначено ключові групи чинників, що формують конфліктність у закладі освіти, та встановлено потребу у впровадженні комплексної стратегії, яка охоплює діагностичні, організаційні, соціально-психологічні та процедурні інструменти. Розроблена стратегія вирізняється системністю та передбачає шість взаємопов'язаних блоків: системну діагностику і моніторинг, інституційні механізми врегулювання, розвиток конфліктологічної компетентності, оптимізацію організаційної структури, застосування методів конструктивного врегулювання та постконфліктний супровід. Запропонована модель забезпечує можливість раннього виявлення конфліктів, прозорості процедури їх вирішення, формування сприятливого психологічного клімату та попередження повторних ескалацій.

Розроблені заходи передбачають упровадження тренінгових програм для педагогів і учнів, удосконалення нормативної бази, створення служби шкільної медіації, оптимізацію управлінських процесів та використання відновлювальних практик. Ефективність запропонованої системи підсилюється її адаптивністю до особливостей конкретного закладу, відповідністю сучасним концепціям управління освітою та орієнтацією на формування культури конструктивної взаємодії.

Таким чином, результати розробки демонструють, що впровадження комплексної стратегії управління конфліктами в школі №17 здатне істотно знизити рівень конфліктності, зміцнити довіру між учасниками освітнього процесу, підвищити якість комунікації та забезпечити сталість позитивного соціально-психологічного середовища. Запропонована система має практичну значущість та може бути використана як модель для впровадження в інших закладах освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк Д. П. Управління персоналом організації в умовах кризи. *Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (12-13 грудня 2024 р.). Запоріжжя : БДПУ, 2024. С. 17–19. URL: <https://surl.li/ceesrf> (дата звернення: 22.01.2025)
2. Боришевський М. Й. Соціально-психологічні основи розвитку колективу. Київ : Освіта, 2020. 180 с.
3. Головаха Є. І. Соціальна психологія сучасного суспільства. Київ : Либідь, 2021. 220 с.
4. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія. Львів : ЛДУВС, 2015. 217 с.
5. Донченко О. А. Соціальна психологія конфлікту. Київ : Академвидав, 2017. 210 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : КНЕУ, 2019. 235 с.
7. Киричук О. В. Психологія колективу. Київ : Педагогічна думка, 2019. 250 с.
8. Леміш К. М., Близнюк Д. П. Інтеграція стратегій управління конфліктами в процес управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції. 26 травня 2025, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 2025. С. 151–152. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2025/APTPM-25.pdf> (дата звернення: 13.08.2025)
9. Мороз О. М. Психологічні стратегії управління конфліктами. Київ : Освіта, 2022. 190 с.

10. Основи реабілітаційної психології : подолання наслідків кризи. Т. 2 / ред. Л. Царенко. Київ, 2018. 244 с.
11. Підласий І. Педагогіка: новий курс. Київ : Освіта, 2021. 242 с.
12. Пірен І. Соціологія конфлікту. Київ : Либідь, 2020. 210 с.
13. Пушкар В. М. Організаційна поведінка. Київ : КНЕУ, 2020. 220 с.
14. Титаренко Т. М. Соціальна психологія особистості. Київ : Міленіум, 2008. 224 с.
15. Уманський О. І. Соціально-психологічні основи конфлікту. Київ : Либідь, 2019. 377 с.
16. Чепелєва Н. В. Соціальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 212 с.
17. Шепель В. М. Психологія управління. Київ : Академія, 2018. 254 с.
18. Яценко Т. С. Психологічні основи групової психокорекції. Київ : Академвидав, 2022. 195 с.
19. Barnard C. The Functions of the Executive. Paperback – Deluxe Edition. Cambridge : Harvard University Press, 2005. 334 с.
20. Blake R. R., Mouton J. S. The Managerial Grid The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company. 1964. 350 p.
21. Daft R. L. Organization Theory and Design. (7th ed.). South Western College Publishing. Boston : Cengage Learning, 2021. 688 p.
22. De Dreu C. K. W., Beersma B. Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2005. Vol. 14 (2). pp. 105–117. URL: <https://doi.org/10.1080/13594320444000227> (дата звернення: 25.02.2025)
23. Deutsch M. The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive Processes. Yale University Press, New Haven. 1973. 448 p.
24. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. pp. 215-246. URL: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> (дата звернення: 25.02.2025)

25. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 201). Vol. 1. pp. 23–43. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305> (дата звернення: 26.02.2025)
26. Fisher R., Ury W. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (2nd ed.). New York, NY: Penguin. 2011. 240 p.
27. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper & Brothers. 2013. 320 p.
28. Hocker J. L., Wilmot W. W. Interpersonal Conflict. 8th Edition, McGraw-Hill, Boston. 2010.
29. Hülsheger U. R., Anderson N., Salgado J. F. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94. pp. 1128-1145. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/a0015978> (дата звернення: 16.04.2025)
30. Jehn K. A., Bendersky C. Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict- Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*. 2003. vol. 25. pp. 187-242. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X) (дата звернення: 22.03.2025)
31. Kiran Gupta S. K. Emotional Intelligence and Its Effect on Team Dynamics: A Systematic Review. *European Economic Letters (EEL)*. 2025. Vol. 15 (1). pp. 3026–3044. URL: <https://doi.org/10.52783/eel.v15i1.2700> (дата звернення: 22.09.2025)
32. Keppler S. M., Leonardi P. M. Building Relational Confidence in Remote and Hybrid Work Arrangements: Novel Ways to Use Digital Technologies to Foster Knowledge Sharing. 2017. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2949343](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2949343) (дата звернення: 22.06.2025)
33. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource

Management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21. pp. 243-255. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001> (дата звернення: 12.03.2025)

34. Liao H., Harris T. B., Li N., Han Y. Team Conflict at the Core. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2023. 22 p.

35. McCrae R. R., Costa P. T. *Personality in Adult hood*. (2nd ed.). NewYork : Guilford Press, 2003. 268 p.

36. Mintzberg H. *StructureinFives: Designing Effective Organizations*. New Jersey : Prentice-Hall, 1992. 312 p.

37. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27(3). pp. 521–535. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001> (дата звернення: 25.02.2025)

38. Nishii L. H. The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*. 2013. vol. 56. pp. 1754-1774. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823> (дата звернення: 25.02.2025)

39. Pondy L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 13. pp. 296-320. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/2391553> (дата звернення: 04.04.2025)

40. Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations*. 5th Edition, Piscataway, NJ: Transaction Publishers. 2010. 342 p.

41. Rafferty A. E., Jimmieson N. L. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-Being. *British Journal of Management*. 2017. vol. 28. pp. 248-264. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200> (дата звернення: 04.04.2025)

42. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 2016. vol. 94. pp. 40-50. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата звернення: 24.04.2025)

43. Robbins S. P. *Organizational Behavior*. 14th Edition. London : Pearson, 2010. 686 p.

44. Stahl G. K., Maznevski M. L., Voigt A., Jonsen K. Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups. *Journal of International Business Studies*. 2010. Vol. 41. pp. 690-709. URL: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85> (дата звернення: 11.05.2025)
45. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. vol. 13. pp. 265-274. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130307> (дата звернення: 01.05.2025)
46. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: XICOM. 2002.
47. VanDierendonck D., Lankester A., Zmyslona M., Rothweiler H. Linking HRM practices and institutional setting to collective turnover: An empirical exploration”. *Administrative Sciences*. 2016. Vol. 6 No. 4, pp. 18.
48. Waizenegger L., McKenna B., Cai W., Bendz T. An Affordance Perspective of Team Collaboration and Enforced Working from Home during Covid-19. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29. pp. 429-442. URL: <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1800417> (дата звернення: 01.05.2025)
49. Wood G., Brewster C., Brookes M. Human Resource Management and the Institutional Perspective. New York : Routledge, 2014. 288 p.
50. Myers D. Social Psychology. 11th Edition. Mc Graw-Hill, 2012. 768 p.
51. Deutch M. The Resolution of Conflict. New Haven : Yale University Press, 1977. 448 p.

## Анкети для учасників освітнього процесу

### Анкета для учнів

<p>1. У школі панує дружня та доброзичлива атмосфера. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>4. У мене з іншими часто виникають сварки чи непорозуміння. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>2. Я почуваюся у школі спокійно та впевнено. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>5. Більшість конфліктів вирішуються без образ і приниження. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>3. Я можу висловлювати свою думку без страху засудження. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>6. Я можу звернутися по допомогу, якщо маю проблему. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>7. Мені цікаво вчитися у школі. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>10. З ким найчастіше виникають конфліктні ситуації? *</p> <p><input type="checkbox"/> Учителі</p> <p><input type="checkbox"/> Адміністрація</p> <p><input type="checkbox"/> Учні</p> <p><input type="checkbox"/> Батьки</p> <p><input type="checkbox"/> Технічний персонал</p>
<p>8. Я відчуваю, що мої старання оцінюють справедливо. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>11. Які, на вашу думку, головні причини конфліктів? *</p> <p><input type="checkbox"/> Нестача комунікації</p> <p><input type="checkbox"/> Перевантаження</p> <p><input type="checkbox"/> Непорозуміння</p> <p><input type="checkbox"/> Нерівномірний розподіл обов'язків</p> <p><input type="checkbox"/> Ціннісні розбіжності</p> <p><input type="checkbox"/> Інше: _____</p>
<p>9. Я бачу, що навчання допомагає мені розвиватися. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>12. Які методи врегулювання конфліктів Ви найчастіше використовуєте: *</p> <p><input type="checkbox"/> Відкритий діалог з конфліктною стороною</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до адміністрації (директор та заступники)</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до класного керівника</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до шкільного психолога</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до інспектора служби освітньої безпеки</p> <p><input type="checkbox"/> Компроміс — пошук рішення, яке частково задовольняє обидві сторони</p> <p><input type="checkbox"/> Уникнення — намагання не обговорювати конфліктну тему або відкласти її «на потім»</p> <p><input type="checkbox"/> Пристосування — поступка іншій стороні, щоб уникнути подальшого загострення</p> <p><input type="checkbox"/> Використання медіації — залучення нейтральної третьої сторони</p> <p><input type="checkbox"/> Інше: _____</p>

## Анкета для батьків

<p>1. У школі панує повага між педагогами, учнями та батьками. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>4. У мене з іншими учасниками освітнього процесу часто виникають сварки чи непорозуміння. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>2. Дитина охоче іде до школи. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>5. Учителі оперативно реагують на виникаючі конфлікти. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>3. Шкільне середовище безпечне й доброзичливе. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>	<p>6. Школа сприяє мирному вирішенню усіх питань та непорозумінь. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>10. З ким найчастіше виникають конфліктні ситуації? *</p> <p><input type="checkbox"/> Учителі</p> <p><input type="checkbox"/> Адміністрація</p> <p><input type="checkbox"/> Учні</p> <p><input type="checkbox"/> Батьки</p> <p><input type="checkbox"/> Технічний персонал</p>	<p>7. Я задоволений(а) рівнем знань, який отримує моя дитина. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>11. Які, на вашу думку, головні причини конфліктів? *</p> <p><input type="checkbox"/> Нестача комунікації</p> <p><input type="checkbox"/> Перевантаження</p> <p><input type="checkbox"/> Непорозуміння</p> <p><input type="checkbox"/> Нерівномірний розподіл обов'язків</p> <p><input type="checkbox"/> Ціннісні розбіжності</p> <p><input type="checkbox"/> Інше: _____</p>	<p>8. У школі враховують індивідуальні потреби учнів. *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>
<p>12. Які методи врегулювання конфліктів Ви найчастіше використовуєте: *</p> <p><input type="checkbox"/> Відкритий діалог з конфліктною стороною</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до адміністрації (директор та заступники)</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до класного керівника</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до шкільного психолога</p> <p><input type="checkbox"/> Звернення до інспектора служби освітньої безпеки</p> <p><input type="checkbox"/> Компроміс — пошук рішення, яке частково задовольняє обидві сторони</p> <p><input type="checkbox"/> Уникнення — намагання не обговорювати конфліктну тему або відкласти її «на потім»</p> <p><input type="checkbox"/> Пристосування — поступка іншій стороні, щоб уникнути подальшого загострення</p> <p><input type="checkbox"/> Використання медіації — залучення нейтральної третьої сторони</p> <p><input type="checkbox"/> Інше: _____</p>	<p>9. Я отримую якісний зворотній зв'язок (інформацію про навчальні досягнення моєї дитини та про життя школи в цілому). *</p> <p><input type="radio"/> Повністю не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Частково не згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Важко сказати</p> <p><input type="radio"/> Частково згоден(на)</p> <p><input type="radio"/> Повністю згоден(на)</p>

## Анкета для вчителів

1. Атмосфера у школі сприяє співпраці між педагогами. \*

- Повністю не згоден(на)
- Частково не згоден(на)
- Важко сказати
- Частково згоден(на)
- Повністю згоден(на)

2. Керівництво школи створює сприятливий психологічний клімат. \*

- Повністю не згоден(на)
- Частково не згоден(на)
- Важко сказати
- Частково згоден(на)
- Повністю згоден(на)

3. Я відчуваю задоволення від перебування у шкільному колективі. \*

- Повністю не згоден(на)
- Частково не згоден(на)
- Важко сказати
- Частково згоден(на)
- Повністю згоден(на)

4. У мене з іншими часто виникають сварки чи непорозуміння. \*

- Повністю не згоден(на)
- Частково не згоден(на)
- Важко сказати
- Частково згоден(на)
- Повністю згоден(на)

5. Учителі мають підтримку адміністрації у вирішенні конфліктів. \*

- Повністю не згоден(на)
- Частково не згоден(на)
- Важко сказати
- Частково згоден(на)
- Повністю згоден(на)

6. Я вмію ефективно розв'язувати конфліктні ситуації. \*

- Повністю не згоден(на)
- Частково не згоден(на)
- Важко сказати
- Частково згоден(на)
- Повністю згоден(на)