

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка  
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології  
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**Шепеленко Артем Олександрович**

**КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА  
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07. Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ Осьмук Н.Г.,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

Виконавець

\_\_\_\_\_ А.О. Шепеленко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

Суми 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти як вид професійної культури.....	7
1.2. Сутність конфліктологічної культури сучасного менеджера закладу освіти.....	24
1.3. Характеристика компонентів конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.....	35
Висновки до розділу 1.....	47
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>49</b>
2.1 Можливості тренінгових технологій та умови їх застосування в формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.....	49
2.2. Формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти з використанням тренінгу.....	64
Висновки до розділу 2.....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Професійна діяльність сучасного менеджера закладу вищої освіти характеризується різноманіттям професійних функцій: організація і планування, управління освітньо-виховним процесом, реалізація освітнього продукту; керівництво колективом; ухвалення управлінських рішень; управління конфліктами в освітній організації.

Остання функція традиційно включається до складу професійних обов'язків менеджера. Так, сучасні дослідники, характеризуючи діяльність менеджера закладу вищої освіти, разом з такими вимірами, як сприяння роботі, вирішення проблем, постановка цілей, рольове розподілення, розподіл інформації, вказують на управління конфліктами в організації. Менеджер закладу вищої освіти витрачає до 42% робочого часу на вирішення конфліктів в організації.

Проте, незважаючи на очевидну значущість конфліктологічної підготовки менеджера закладу вищої освіти, на сьогоднішній момент відсутні спеціальні дослідження про конфліктологічну культуру менеджера як виду професійної діяльності, що забезпечує його здатність здійснювати професійну функцію управління конфліктами в освітній організації. Потребують вивчення й управлінські засоби для формування цього виду професійної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної діяльності в освітній організації.

Різним аспектам формування конфліктологічної культури сучасного менеджера присвячені роботи таких науковців, як: Е.М. Богданов, Л. І. Гончаренко, В. Г. Зазікін, І. М. Коваленко, Т. В. Романюк, У. А. Ляудіс, Л. В. Семененко, С. В. Шевченко, Г. Юкл та інших.

Актуальність проблеми формування конфліктологічної культури сучасного менеджера закладу вищої освіти обумовлена протиріччями: між необхідністю формування конфліктологічної культури менеджера і недостатнім теоретичним дослідженням цієї проблеми в управлінській науці;

між можливостями тренінгових технологій як засобу інтенсивної дії на психічну сферу тих, хто навчається і недостатністю наукових уявлень про умови їх застосування з метою формування даного виду професійної культури менеджера.

**Мета дослідження:** розкрити теоретичні та практичні засади формування конфліктологічної культури сучасного менеджера закладу вищої освіти.

Мета дослідження обумовила визначення таких **завдань:**

- провести аналіз конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як виду професійної діяльності;
- виокремити сутність конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти;
- обґрунтувати теоретичні засади формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти;
- розкрити можливості тренінгових технологій та умови їх застосування в формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти;
- визначити особливості формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти з використанням тренінгу.

**Об'єктом дослідження** є конфліктологічна культура менеджера освіти.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні засади формування конфліктологічної культури сучасного менеджера закладу вищої освіти засобами тренінгових технологій.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи: *загальнонаукові:* аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, термінологічний аналіз для уточнення сутності поняття «конфліктологічна культура менеджера освіти»; *конкретно-наукові:* вивчення та аналіз психологічної літератури та літератури з менеджменту щодо теми дослідження для визначення ступеня розробленості проблеми

дослідження, аналіз базових понять дослідження; методи зіставлення, систематизації, прогнозування для виокремлення особливостей тренінгових технологій у процесі формування конфліктологічної культури сучасного менеджера закладу вищої освіти.

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що в ньому визначено соціальні особливості формування конфліктологічної культури управлінця, уточнено зміст поняття «конфліктологічна культура сучасного менеджера закладу вищої освіти», вивчено можливості тренінгових технологій у формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

**Практична значущість дослідження** полягає в тому, що матеріали, теоретичні положення та висновки роботи можуть бути використані в підготовці й перепідготовці управлінських кадрів вищої школи. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності управлінців органів державної, регіональної і місцевої влади, військових частин, громадських організацій чи установ в інтересах підвищення якості і ефективності формування культурологічної культури фахівця.

**Апробація результатів дослідження** відбувалася через обговорення змісту магістерської роботи на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також виступі на III Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (м. Суми, 16-17 листопада 2021 року) та Міжнародній науковій інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (м. Переяслав, 26 листопада 2021 р.).

#### **Публікації:**

1. Шепеленко А.О., Козлова О.Г. Тренінг як засіб формування конфліктологічної культури сучасного менеджера освіти. *Магістр: Збірник наукових праць молодих учених* / Гол. ред. проф. О.Г. Козлова. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка. 2021. С. 45-51.

2. Шепеленко А.О., Осьмук Н.Г. Конфліктологічна культура сучасного менеджера закладу вищої освіти. «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: матеріали Міжнародної наукової інтернет конференції (м. Переяслав, 26 листопада 2021 р.) Переяслав, 2021. Вип. 77. С. 102-105.

**Структура та обсяг роботи** обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів (п'яти підрозділів), висновків та списку використаної літератури (121 позиція).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти як вид професійної культури

Тенденція до збільшення кількості конфліктів в суспільстві, в професійній і інших сферах життєдіяльності людей, а також до того, що обтяжило їх наслідки відзначається багатьма дослідниками. Відповідно росте число робіт по конфліктології, проте число конфліктів від цього не стає менше. В зв'язку з цим виникає необхідність розгляду загального стану теорії конфліктології і її значення в практиці запобігання і вирішення конфліктів. Психологія конфліктів на сьогодні є не лише найважливішою складовою частиною конфліктології, але і, фактично, єдиною строгою науково-методичною основою конфліктологічної практики.

Традиційно багато вітчизняних психологічних досліджень конфліктів здійснювалися переважно у рамках діяльнісного підходу. При цьому пріоритет віддавався вивченню причин конфліктної поведінки, закладених в спільній діяльності і взаємодіях, опису стадій або етапів конфлікту, аналізу прийомів і тактик, вживаних в конфліктному протиборстві, опису універсальних методів профілактики і вирішення конфліктів. В той же час, високо оцінюючи рівень досліджень, що проводяться, Е.Н. Богданов, В. Г. Зазікін відмічають, що в них недостатня увага приділялася суб'єктам конфліктного протиборства. З цієї причини не розроблялося достатньо методів діагностики конфліктності, конфліктологічної компетентності, особових чинників в різних видах конфліктів: політичному, організаційному, етнічному, сімейному тощо.

Нині в психології активно вивчається поведінка подолання, або так званий «копінг». Копінг – це когнітивні і поведінкові спроби впоратися із

специфічними зовнішніми і/або внутрішніми вимогами, які оцінюються як надмірні або такі, що перевищують ресурси людини, що безперервно міняються. З часом це поняття стало включати реакцію не лише на надмірні або такі, що перевищують ресурси людини вимоги, але і на щоденні стресові ситуації. Копінг об'єднує когнітивні, емоційні і поведінкові стратегії, які використовуються, щоб впоратися із запитами буденного життя. Думки, почуття і дії утворюють копінг-стратегії, які використовуються в різному ступені в певних обставинах. Таким чином, копінг-стратегії – це поведінкові і когнітивні зусилля, вживані індивідами, щоб впоратися зі взаємовідносинами «людина-середовище» [47, с. 108].

У зарубіжній і вітчизняній психології можна виділити три підходи до проблеми подолання. Перший підхід розглядає подолання з точки зору динаміки Еґо – як спосіб психологічного захисту, що ослабляє психічну напругу. Другий підхід розглядає подолання в термінах рис особи – як постійну схильність відповідати на стресові події певним чином. У третьому, найбільш поширеному, підході подолання розуміється як динамічний процес, специфіка якого визначається не лише ситуацією, але і мірою активності особи, спрямованої на вирішення виниклих проблем при зіткненні її із стресовою подією.

При цьому підкреслюється, що реакції індивіда на стресову ситуацію можуть бути як довільними, так і мимовільними. Мимовільні реакції – це ті, що засновані на індивідуальних відмінностях в темпераменті, а також ті, що придбані в результаті повторення і більше не вимагають свідомого контролю.

Копінг-стратегії успішно здійснюються при дотриманні трьох умов:

- досить повному усвідомленні виниклих труднощів;
- знанні способів ефективного, такого, що упоралося саме з ситуацією цього типу;
- умінні своєчасно застосувати їх на практиці [12, с. 7].



Нині не існує загально визнаної класифікації типів подолання. Проте більшість з них побудована навколо двох запропонованих Р. Лазарусом і В. Фолкманом стратегій психологічного подолання:

- проблемно-орієнтований копінг – зусилля спрямовуються на вирішення проблеми, що виникла (11 копінгових дій);
- емоційно-орієнтований копінг – зміна власних установок відносно ситуації (62 копінгових дії) [73, с. 96].

По В. Биркенбилію в копінговому процесі представлений аспект, що як проблемно-фокусує, так і емоційно-фокусує [4, с. 208]. В якості альтернативного підходу С. Манухіна запропонувала багатоосьову модель поведінки подолання [62, с. 42].

На відміну від попередніх моделей, долаюча поведінка розглядається як стратегії (тенденції) поведінки, а не як окремі його типи. Запропонована модель має дві основні осі: просоціальна – асоціальна, активна – пасивна і одну додаткову вісь: пряма – непряма, кожною з яких відповідає певна модель поведінки. Ці осі є вимірами загальних стратегій подолання.

Введення просоціальної і асоціальної осі ґрунтується на тому, що:

- а) багато життєвих стресорів є міжособовими або мають міжособовий компонент;
- б) навіть індивідуальні зусилля із подолання мають потенційні соціальні наслідки;
- в) дія подолання часто вимагає взаємодії з іншими людьми [1, с. 18].

Залежно від міри конструктивності стратегії і моделі поведінки можуть сприяти або перешкоджати успішності подолання стресів, а також робити вплив на збереження здоров'я суб'єкта спілкування і праці. Активне подолання в сукупності з позитивним використанням соціальних ресурсів (контактів) підвищує стресостійкість людини. Крім того, деякі дослідники пропонують класифікації, в яких копінг-стратегії розрізняються залежно від типів процесів (емоційних, поведінкових, когнітивних), що лежать в їх основі.

Так, І.М. Микільська і Р.М. Грановська виділяють три великі групи копінг-стратегії, що проходять на наступних рівнях: поведінка, емоційне опрацювання пригніченого і пізнання. Вони встановили, що дорослі найчастіше використовують наступні способи того, що упоралося з внутрішньою напругою:

- взаємодіють з продуктами людської творчості (читають книги, слухають музику, ходять в музей) або самі малюють, складають вірші, співають, тобто творчо самовиражаються;
- шукають підтримки у друзів і знайомих;
- занурюються в роботу, навчання;
- змінюють вид активності з психічного на фізичний (зайняття спортом, прогулянки, водні процедури) або використовують так звані прийоми «за-» («заїсти», «заспати», «залюбити», «загуляти», «затанцювати»);
- обмірковують ситуацію, що виникла [99, с. 44].

Останніми роками, на додаток до названих складових понятійно-категоріального апарату дослідники все більшу увагу звертають на поняття, що мають відношення до характеристик особи тих, що конфліктують і їх ролі в конфлікті. А. Вескер відносить до них такі поняття як «конфліктна особа», «рівень конфліктності» і «конфліктологічна компетентність», «вирішення конфлікту» і «управління конфліктом» [9., с. 60].

Представлені підходи свідчать про важливість, наукове і прикладне значення цієї проблеми, але все таки, не є завершеними в розумінні і дослідженні конфліктів. Потрібна велика психологічна конкретизація як самого поняття конфлікту, так і його складових. У розумінні конфлікту можна виходити з того, що практика консультативної роботи з міжособовими конфліктами висуває на перший план поняття «проблема». Проблема в перекладі з грецького (*problema*) означає «перешкода, складність, завдання», відповідно, виявлення, формулювання, допомога в їх рішенні/подоланні складає зміст діяльності психолога/конфліктолога. І саме поняття проблеми, що виникає в ситуації міжособової (міжгрупової) взаємодії, має бути

закладене у визначенні конфлікту. В зв'язку з цим можна дати наступне визначення соціального/міжособового конфлікту. Конфлікт – це така взаємодія суб'єктів спілкування, для якого характерна наявність протиріччя, протидій (протиборства/протистояння) і негативних емоцій у тих, хто конфліктує, і виникають у зв'язку з проблемами не задоволення ними значимих потреб [69, с. 66].

Актуальним в психології також є розвиток конкретних поведінкових умінь, що стосуються того, як поводитися в конфліктній ситуації, а також внутрішніх особових якостей, що забезпечують конструктивне рішення виникаючих проблем. Навчання однієї тільки технології поведінки в конфліктній ситуації без урахування сутнісних складових особи людини малоефективне для зменшення конфліктів в суспільстві. Остання тенденція виводить на перший план особливості особи тих, що конфліктують і можливості зниження конфліктності в суспільстві за допомогою розуміння, регулювання і саморегулювання внутрішніх особових чинників.

Рада Європи визначила п'ять ключових компетенцій, якими досконало повинні володіти майбутні фахівці для успішного функціонування в соціумі. Перше місце в цій класифікації відводиться соціальній компетенції, як здатності бути відповідальним, брати участь в ухваленні групових рішень, вирішувати конфлікти ненасильно, брати участь в підтримці і поліпшенні демократичних інститутів (симпозіум Ради Європи від 27-30 березня 1996 р.). Виділення в структурі соціальної компетентності здатності вирішувати конфлікти ненасильно свідчить про її важливість і необхідність цілеспрямованого розвитку в цьому напрямку. Саме у ситуації конфлікту, проблемної взаємодії, проявляється внутрішня суть особи, коли виникаюча нервова напруга знімає маску поверхневого спілкування. В зв'язку з цим актуальною на наш погляд стає ідея конфліктологічної культури особи. Конфліктологічна культура – це культура спілкування людей в ситуації конфлікту. Сформованість конфліктологічної культури відбиває якість спілкування людей. Зокрема, людина з високою культурою спілкування

характеризується не лише прагненням ефективно вирішувати конфлікт, але і здатністю зрозуміти суть проблеми, її причини, проявом певних особових рис. Наскільки актуальне в сучасному суспільстві питання про конфліктологічну культуру?

В зв'язку з цим слід зазначити, що оскільки управління конфліктом найчастіше співвідноситься з діяльністю керівника організації, то на сьогодні кожна організація є складним організмом, основою життєвого потенціалу якого, за твердженням О.А. Уткіна є організаційна (чи корпоративна) культура.

Конфліктологічна культура менеджера освіти – це інтеграційна якість, що включає культуру мислення, культуру почуттів, комунікативну і поведінкову культуру, ґрунтується на гуманістичних цінностях відповідальності, свободи, особової автономії і самореалізації і проявляється в оптимальних, таких, що відповідають контексту стилях поведінки в конфлікті, що забезпечують конструктивне вирішення проблем міжособової взаємодії і професійну самореалізацію[8, с. 56].

Конфліктологічна культура особи являє собою вищий рівень конфліктологічної підготовки людини. У своєму результативному аспекті конфліктологічна підготовка – сукупність знань, умінь, здібностей і якостей особи, що забезпечують конструктивне вирішення проблем і управління конфліктами, що виникають в ході міжособової взаємодії в різних ситуаціях спілкування.

Рівнями конфліктологічної підготовки виступають:

- базова поведінкова активність;
- конфліктологічна грамотність;
- конфліктологічна компетентність;
- конфліктологічна культура особи [89, с. 61].

Конфліктологічна культура особи неоднорідна по своєму складу і включає наступні компоненти: культуру мислення; культур почуттів;

комунікативну культуру; поведінкову культуру, що базуються у свою чергу на гуманістичних цінностях, що становлять культуру ціннісно-сміслової сфери.

Введення поняття «конфліктологічна культура» дозволяє, на наш погляд, в психосоціальному розвитку людини вийти за межі конфліктних стосунків, що зазвичай має місце при розгляді конфліктної і конфліктологічної компетентності. Оскільки в цьому випадку йдеться фактично про вершинну властивість особи, цілеспрямоване формування і розвиток якого, починаючи з дитячого віку і триваючи розвиватися усе свідоме життя, дозволяє охоплювати багато сторін життєдіяльності людини, знижуючи тим самим рівень конфліктності в суспільстві.

Коли йдеться про конфліктологію і взагалі – про конфлікт, то, в першу чергу, згадується саме соціальний конфлікт. І це зрозуміло: людина живе в соціумі і її мислення, незалежно від міри усвідомлення цього факту, соціально орієнтоване. Проте конфлікт як явище спочатку закладений природою як важливий механізм підтримки еволюції. Єдність і боротьба протилежностей – це і є той базовий конфлікт, який червоною ниткою пронизує усі сторони життя людини, у тому числі і соціальну. Потенціал до виникнення конфлікту закладений в «надрах» самої людини, тому суспільство спочатку має конфліктогенну природу. Проте важко не звернути уваги на те, що в сучасному суспільстві і, як наслідок, в сучасних організаціях кількість і рівень конфліктів значно зросли. І, поза сумнівом, важливу роль в їх вирішенні відводиться керівникові – особі, відповідальній (в силу посадових обов'язків і повноважень) підтримувати стан організаційного середовища на прийнятному для ефективної трудової діяльності рівні [94, с. 15].

Але щоб вирішити конфлікт, треба мати уявлення про те, що таке конфлікт і з яким «матеріалом» доведеться працювати для досягнення позитивного результату. Конфлікт можна визначити таким чином: «Конфлікт – найбільш гострий спосіб вирішення значимих протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, що полягає в протистоянні суб'єктів конфлікту і

зазвичай супроводжується негативними емоціями і почуттями, що переживаються ними по відношенню один до одного» [89, с. 61].

В силу цілого ряду причин схильність до конфліктів у різних людей значно відрізняється. Комусь досить одного «нерівного» слова, щоб буквально влаштувати сум'яття в колективі, а хтось залишається в стані емоційної рівноваги навіть в складних стресових ситуаціях. Корені схильності до конфліктів криються в структурі і динаміці психіки конкретної людини і, безумовно, мають психологічний контекст. Проте, навіть не вдаючись до аспектів психології, можна скласти короткий «психологічний портрет» конфліктної людини. Такі люди, як правило, егоїстичні, не уміють слухати і чути інших людей, відстоюють, передусім, власні інтереси і мають невисокий рівень розвитку етичних норм. На думку М. М. Кашапова, конфліктна людина – це людина, що не зважає на думки інших людей, не поважає погляди і інтереси оточення, не поступлива і не здатна поставити себе на місце іншої людини.

Таких людей, а, отже, і фахівців різного рівня з подібними особовими характеристиками в сучасних організаціях досить багато. Разом з цим зросло також і число чинників конфліктогенності організаційного середовища. Чинники конфліктогенності – це чинники, що підвищують вірогідність виникнення конфлікту. Таких чинників досить багато і серед них можна виділити: демографічні, етнічні, економічні, психофізіологічні, освітні, політичні і інші [7, с. 272].

Структура сучасного соціуму украй неоднорідна, тому і у внутрішньо-організаційному середовищі почастишали як міжособові, так і групові і внутрішньо-організаційні конфлікти. Цей факт пов'язаний не лише із різноманітними соціально-економічними, політичними, демографічними, внутрішньо-організаційними, юридичними, соціально-етичними відмінностями в структурі суспільства, але і з невисоким рівнем конфліктологічної компетентності керівників і підлеглих сучасних організацій.

Середньостатистичний працівник, зацікавлений швидше в задоволенні власних інтересів, ніж в забезпеченні інтересів колективу або компанії в цілому. Також перешкодою до мирного вирішення конфлікту можуть служити: низький рівень освіти, виховання, комунікативних навичок, небагатий життєвий досвід і інші якості, властиві безлічі працівників сучасних фірм. Усе це накладає на керівника певну відповідальність – уміти максимально згладжувати напруженість в колективі, розуміти психологію і типологію осіб, щоб мати можливість знаходити вірні важелі впливу на співробітників з метою вирішення конфлікту [81, с. 222].

Високі морально-етичні вимоги, що покладаються на осіб з відповідальних посад, часто примушують вище керівництво заздалегідь наглядати або навіть «вирощувати» майбутніх керівників усередині компанії. Цьому сприяє такий інструмент, як кадровий резерв.

С.В. Шекшня приділяє увагу ряду характеристик, які необхідно враховувати при формуванні кадрового резерву керівного складу. Серед цілого ряду компетенцій він особливо виділяє навички спілкування. Ключовою навичкою спілкування, на думку автора, є здатність орієнтуватися у безлічі різних точок зору, здатність домагатися підтримки при вирішенні організаційних завдань різного рівня. Науковець говорить про такий процес, як вже процес управління конфліктами. Можливість управління конфліктами автор зв'язує із здатністю орієнтуватися в різноманітті точок зору, з навичками контролю за ситуаціями, що важко піддаються управлінню, а також з попереднім досвідом вирішення конфліктів.

На думку С.В. Шевченко «Конфліктологічна культура припускає сформованість не лише конкретних знань і практичних умінь, але і ряду специфічних здібностей особи, що є основою для кращого розуміння інших і самого себе, для самовдосконалення, самореалізації, завдяки конструктивному вирішенню проблем міжособової взаємодії» [114, с. 28].

Л.П. Шумакова у своїх роботах говорить про те, що визнання конфлікту як явища об'єктивно існуючого, неминучого і такого, що всюди зустрічається

породжує необхідність створення спеціальних норм і правил поведінки в конфліктних ситуаціях, а також необхідність розвитку певних особових якостей, сприяючих ефективному вирішенню конфліктів. Саме конфліктологічна обізнаність і вченість людини, її здатність передбачати і управляти конфліктами визначають конфліктологічну культуру особи [119, с. 116].

Основне ціннісно-сміслове «ядро» конфліктологічної культури полягає саме в прямому внутрішньому ставленні особи до конфлікту, в її стійких установках і відношенні до різних аспектів конфлікту, а також в її особливих способах досягнення результатів у рішенні конфліктів.

Повертаючись до досліджень, варто відмітити, що вона не лише виводить прогресивне визначення поняття «конфліктологічна культура», але і розглядає його як систему, що складається з декількох складових:

- культура мислення;
- культура почуттів;
- комунікативна культура;
- поведінкова культура [41, с. 47].

Кожен з цих компонентів, особливим чином проявляючись в діяльності керівника, по-різному впливає на його здатність ефективно вирішувати конфлікти. Дамо коротку характеристику цих компонентів і розглянемо їх вплив на рівень конфліктологічної культури керівника.

Культура мислення – це здатність вірно побачити і сформулювати суть проблеми, здатність до аналізу і синтезу інформації, її систематизації і структуризації. Це здатність вірно розставити пріоритети і із загальної інформаційної «мішури» визначити, що є головним. Це дуже важлива, якщо не сказати – визначальна якість сучасного керівника.

Людина з якісною, конструктивною культурою мислення не схильна приймати необдуманих рішень, не схильна «рубати з плеча», ретельно не проаналізувавши проблему і не схильна дозволяти брати емоціям гору, «розпалюючи» тим самим ще більше конфліктну взаємодію. Якщо ж



начальник не володіє переважною кількістю вказаних якостей, це може спричинити невірне визначення проблеми. В цьому випадку може бути вибрана невірна стратегія рішення, що ще більше посилює конфлікт.

Культура почуттів – це здатність контролювати свої емоційні прояви, справляючись з негативними, деструктивними проявами своєї психіки. Багатьом знайомі керівники, що не уміють «тримати себе в руках», і періодично зриваються на своїх підлеглих. Така поведінка знижує авторитет і довіру до керівника, і в той же час – пригнічує бажання і здатність підлеглих звертатися до керівництва з конструктивними пропозиціями по вирішенню конфлікту [65, с. 280].

Комунікативна культура – це здатність налагоджувати ефективну взаємодію, здатність до адекватного сприйняття інформації і свого співрозмовника, здатність давати здорову оцінку розвитку діалогу і реагувати відповідним чином. Чим вище розвинені комунікативні навички керівника, тим спокійніше і ефективніше здійснюватимуться контакти, пов'язані з вирішенням конфлікту.

Керівник, що володіє прийомами спілкування, здатний створити на словесному і невербальному рівні потрібну атмосферу, надати вірний напрям бесіді, сприяючи тим самим швидкому вирішенню конфлікту.

Поведінкова культура – здатність не лише розуміти, але і здійснювати реальні дії з вирішення конфлікту. Це здатність управляти конфліктом на усіх його етапах, а це вимагає не лише відповідної теоретичної бази в області конфліктології, але і певного попереднього досвіду, пов'язаного з вирішенням конфлікту. Поведінкова культура – це сама зовнішня сторона поведінки керівника за вирішенням конфлікту, і більшою мірою саме цей компонент оцінюється підлеглими як ефективність дій керівника.

Таким чином, розглянувши основні компоненти конфліктологічної культури, можна зробити висновок, що усі вони найтіснішим чином пов'язані між собою і витікають один з одного. При цьому кожен має важливе значення,

з точки зору якого керівник вирішуватиме конфлікт, по-різному впливаючи на нього.

Виходячи з усього вищесказаного, культуру мислення можна виділити як визначальний компонент конфліктологічної культури керівника, що дає можливість об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію і вибирати стратегію рішення, максимально відповідну в конкретному випадку. Чим більше раціональних рис в структурі мислення керівника, тим об'єктивнішим буде вирішення конфліктного питання з точки зору вирішення ділових завдань.

Чим більшою мірою у керівника виражений емоційний компонент, культура почуттів – тим більше він буде схильний думати про стан співробітників, ніж про відновлення коректності бізнес-процесів. У зв'язку з цим керівникові важливо вміти проникати в суть проблеми і вірно розставляти пріоритети і визначати – яким аспектам проблеми необхідно приділити особливу увагу в першу чергу.

Уявлення про конфліктологічну культуру керівника і його сприйняття громадськістю нерідко знаходяться в протиріччі: з одного боку вираженими компонентами є лідерство, соціальна упевненість, здатність домагатися поставлених цілей, з іншої – невпевненість населення в наявності в нього цих якостей, або невіра в його здатності домагатися виконання поставлених завдань, реалізації даних їм обіцянок, що, як правило, нівелює в масовій свідомості інші позитивні елементи конфліктологічної, як наслідок, відбувається розбіжність між ідеальним чином в сприйнятті та реальний імідж керівника [117, с. 30].

Лідерство – це природний соціально-психологічний процес в групі, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку групи. Австрійський психолог З. Фрейд розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес: з одного боку, груповий, з іншого – індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення, обожнювання, любові. Поклоніння людей одній і тій же особі може зробити цю особу лідером.

У психології виділяються наступні типи лідерства:

- **«суверен»**, або **«патріархальний повелитель»**. Лідер в образі суворого, але улюбленого батька, він здатний подавити або відтіснити негативні емоції і вселити людям упевненість в собі. Його висувають на основі любові і шанують;
- **«ватажок»**. У ньому люди бачать віддзеркалення своїх бажань, що відповідають певному груповому стандарту. Особа ватажка – носій цих стандартів. Йому намагаються наслідувати в групі;
- **«тиран»**. Він стає лідером, тому що вселяє оточенню почуття покори і беззвітного страху, його вважають найсильнішим. Лідер-тиран – домінуюча, авторитарна особа, його зазвичай бояться і йому підкоряються;
- **«організатор»**. Він виступає для членів групи як сила для підтримки «Я-концепції» і задоволення потреби кожного, знімає відчуття провини і тривоги. Такий лідер об'єднує людей, його шанують;
- **«спокусник»**. Людина стає лідером, граючи на слабкостях інших. Він виступає в ролі «магічної сили», даючи вихід зовні пригніченим емоціям інших людей, запобігає конфліктам, знімає напругу. Такого лідера обожають і часто не помічають існуючих у нього недоліків;
- **«герой»**. Жертує собою заради інших, такий тип проявляється особливо в ситуаціях групового протесту – завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, бачать в ньому стандарт справедливості. Лідер-герой веде за собою людей;
- **«кумир»**. Тягне, притягує, позитивно заражає оточення, його люблять, ідеалізують;
- **«поганий приклад»**. Виступає як джерело заразливості для безконфліктної особи, емоційно заражає інших;
- **«цап-відбувайло»**. Бере на себе відповідальність за різного роду рішення, що приймаються [90, с. 65-66].

Лідера можна визначити як особу, здатну об'єднати людей заради досягнення якої-небудь мети. Лідерство – це завжди питання міри, сили впливу, залежної від співвідношення особових якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається вплинути, і з ситуацією, в якій знаходиться ця група. Існує відмінність між «формальним» лідерством – коли вплив виходить з офіційного становища в організації, і «природним» лідерством – коли вплив виходить з визнання іншими особистої переваги лідера.

Вплив лідера завжди залежить від ситуації. Тому роль лідера полягає в тому, щоб відбивати погляди і думки людей (групи) в погоджених програмах дій. Лідерство розуміється як здатність чинити вплив як на окрему особу, так і на групу, направляти зусилля на досягнення цілей організації. Під впливом розуміють таку поведінку людини, яка вносить зміну в поведінку, стосунки, почуття іншої людини. Вплив можна чинити через ідеї, усне і письмове слово тощо.

Певна особа стає лідером внаслідок:

- наявності певної ситуації, яка висуває певні вимоги до дій людей, об'єднаних в цю групу, і формує потребу в певному типі лідера;
- певних очікувань від потенційного лідера з боку групи;
- наявності певних рис особи у потенційного лідера, певних здібностей, характеру, волі тощо [21, с. 45].

Особовими якостями, властивими лідерові, можуть бути наступні:

- інтелігентність у вербальному і символічному плані;
- ініціативність;
- упевненість в собі – сприятлива самооцінка;
- прихильність до співробітників;
- рішучість: мужність (у чоловіків) і жіночність (у жінок);
- зрілість;
- мотиваційні здібності;
- обдарованість, прагнення до знань;

- уміння мобілізувати і згуртувати людей навколо себе для досягнення поставленої мети;
- уміння формулювати чітко цілі і завдання тощо [23, с. 18].

Можна виділити наступні типи керівників, спираючись на ряд попередніх категорій:

- **привабливо-авторитетний.** Привабливий керівник користується симпатією, навіть любов'ю підлеглих; його природна чарівливість надихає навколишніх людей. Авторитетний керівник спирається на свої знання, здібності, витримку, спокій, проявляючи аналітичний підхід до вирішення проблем;
- **лідер «з уявою», «душевний»** – лідер-контролер, маніпулятор. Лідер з уявою, творчою фантазією, що дає реалізувати можливості підлеглих, здатний вносити ініціативи, надихати свою групу, проявляючи участь в справах своїх підлеглих [22, с. 33].

Оскільки керівник, менеджер, прагне управляти діями і поведінкою інших людей, він повинен знати образ мислення співробітників його організації, передбачати їх реакцію на свою діяльність. Будь-якому керівникові як лідерові, необхідно знати і уміти здійснювати наступне:

- формувати систему під конкретну мету, наявну у лідера;
- важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації;
- кожен з елементів системи (відділів організації) представлений людьми, і усе різноманіття стосунків в системі визначається взаємодіями окремих людей;
- всі люди різні, жодна людина не краща за іншу, питання в тому, наскільки ефективно людині вдається використовувати свій потенціал, а лідерові – створити оптимальні умови для реалізації завдань неповторної своєрідності рис кожної людини;

- для людини легше підібрати відповідне місце в системі, ніж намагатися змінити її особові особливості шляхом тиску або насильства;
- коли відповідне місце в системі для людини знайдене, слід регулювати взаємини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (начальник-підлеглий). Досі не відкритий спосіб управління, який не можна було б назвати або «батогом», або «пряником», тобто система заохочень і покарань – єдина система регулювання в руках лідера;
- для кожної людини необхідно знайти індивідуальний спосіб заохочення і покарання відповідно до її індивідуальних психологічних характеристик;
- перш ніж братися за реалізацію індивідуального підходу в управлінні, лідерів слід вивчити власні особисті особливості;
- гнучкість, мобільність, здатність критично ставитися до чужих і власних стереотипів, здатність розвиватися – основа професійного успіху, психічного і фізичного здоров'я [93, с. 122].

Процес формування або коригування конфліктологічної культури керівника – складний, і такий, що розвивається в часі, процес, в ході якого уявлення громадськості стають усе більш адекватними створюваному образу. Цей процес реалізується на декількох рівнях: сенсорно-перцептивному, образного відображення, а також вербально-логічно-раціональному і на певному емоційному фоні.

Формування і оптимізація конфліктологічної культури проходять під впливом таких соціально-психологічних механізмів як переконання, навіювання, наслідування, а також під впливом стереотипів і установок особи.

Серед пріоритетних методів формування позитивної конфліктологічної культури менеджера передусім – природні, тобто його безпосередні контакти з громадськістю, публічні виступи, мистецтво самопрезентації. Проте особливо ефективними можливостями, як показують дослідження, володіють

сьогодні інформаційні технології, політична реклама, засоби масової інформації, особливо електронні, які, за нашими спостереженнями, з метою досягнення найбільшого ефекту, нерідко прибігають до маніпулятивних засобів, у тому числі конструюванню міфів як відображення колективного несвідомого.

Отже, розуміння конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як виду професійної культури повинно ґрунтуватися на розумінні явища як інтегральних взаємопов'язаних особистісних характеристик керівника та діяч, що демонструють гуманістичні цінності, відповідальність, автономію, самреалізацію тощо. Головним показником наявності конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти і є діяльність, яка забезпечує конструктивне вирішення проблем міжособової професійної взаємодії.

## 1.2. Сутність конфліктологічної культури сучасного менеджера закладу освіти

Ефективність професійної діяльності менеджера закладу вищої освіти залежить від багатьох чинників: характеру професійного середовища, рівня професіоналізму, наявності розвиненої професійної культури. Серед них значне місце належить умінню вирішувати професійні конфлікти. Невирішений конфлікт робить негативний наслідок на результативність професійної діяльності: в результаті професійних конфліктів втрачається 15% робочого часу, продуктивність праці скорочується на 16%. Конфліктогенність професійного середовища носить об'єктивний характер, що підтверджується філософсько-соціологічною (А. Сміт, І. Кант, Г. Гегель, Л. Гумплович, А. Смол, Г. Спенсер, Г. Зіммель, Р. Дарендорф, Л. Козер, К. Левін) і психологічною (З. Фрейд, К. Хорні, Е. Еріксон, М. Дойч, В.Н. Мясіщев, В.С. Мерлін) традиціями пояснення конфлікту як носія протиріч, джерела розвитку і вдосконалення соціальних систем. Для реалізації професійної діяльності в конфліктогенному середовищі фахівцеві потрібна відповідна професійна культура як спосіб життєдіяльності в конфліктних ситуаціях і конфліктах у взаємодії з суб'єктами професійної діяльності і як спосіб подолання особових криз.

Отже, сучасний менеджер має бути підготовлений не лише реалізовувати професійні завдання в умовах конфліктогенного професійного середовища, але і перетворювати його з метою попередження негативних конфліктів, а також бути готовим до «оптимального результату» (Е.А. Клімов) з професійних особових криз як бар'єрів на шляху до професійної культури. Менеджер закладу вищої освіти, попереджаючи конфлікти з підлеглими, змінює суперечливу систему атестації працівників; учитель, попереджаючи конфлікти з учнями з приводу оцінки, організовує спільну оцінну діяльність з учнями; співробітник муніципальної служби, попереджаючи конфлікти з громадянами, встановлює зручний для відвідувачів графік прийому;



співробітник митної служби, попереджаючи конфлікти в процесі процедури догляду громадян, використовує гуманні прийоми переконливої дії – це реалізація в професійній діяльності творчого способу професійної конфліктологічної діяльності менеджера закладу вищої освіти у взаємодії з конфліктогенним середовищем [43, с. 230].

Практика свідчить, що випускники вищої школи не готові до перетворюючої конфліктологічної діяльності у взаємодії з предметними і соціальними підсистемами професійного середовища, що виражається в недостатньому розвитку у них професійно важливих якостей, які забезпечують фахівцеві орієнтування в складній ситуації професійної взаємодії, оцінку значущості об'єкту конфлікту, управління негативними емоційними станами, дія на опонента, виконання застережливих або вирішуючих конфлікт дій.

Цільова заданість професійної конфліктологічної підготовки фахівців обмежується спрямованістю тільки на гуманізацію міжособових стосунків між суб'єктами професійної діяльності, тоді як перетворююча конфліктологічна діяльність по зміні конфліктогенного професійного середовища залишається без уваги. Конфліктологічна культура як вид професійної культури менеджера закладу вищої освіти в якості мети професійної конфліктологічної підготовки не розглядається і як педагогічна категорія не описується [71, с. 68].

В якості педагогічного засобу і умови розвитку компонентів конфліктологічної культури розглядаються тільки міжособові конфліктні ситуації і конфлікти. Внутрішньоособові конфлікти студентів – майбутніх фахівців і фахівців, що навчаються, що виникають в процесі конфліктологічної підготовки, і їх вирішення як механізми становлення досліджуваної грані професіоналізму менеджера закладу вищої освіти не отримали цілеспрямованого вивчення. В той же час в психології конфлікту вважається визнаним положення про родовий взаємозв'язок конфліктів на усіх рівнях його прояву (Н.І. Алешкін, Є.Ш. Доценко, Н.В. Гришина, К. Рустам) як відображення діалогічності психіки людини (М.М. Бахтін, Б.Ф. Ломів).

Професійна конфліктологічна підготовка фахівців повинна вибудовуватися на ідеї внутрішньо-особового конфлікту, згідно якої усередині-особові конфлікти тих, що навчаються повинні розглядатися в якості інтерпсихічної основи процесу професійної конфліктологічної підготовки, педагогічне управління якими створить умови для розвитку конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як цілісності [19, с. 50].

Таким чином, можна стверджувати, що в теорії і практиці професійної конфліктологічної підготовки фахівців у ЗВО і післядипломній освіті склалися певні передумови для розгляду конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як категорії для з'ясування механізму і умов розвитку конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної конфліктологічної підготовки. Проте очевидна необхідність визначення цільової спрямованості професійної конфліктологічної підготовки менеджерів закладу вищої освіти, методичного забезпечення процесу формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як мети професійної конфліктологічної підготовки у ЗВО [56, с. 8].

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти як педагогічна категорія відбиває цільову спрямованість процесу професійної конфліктологічної підготовки. Суть конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти полягає в характеристиці професійно важливих конфліктогенних якостей, сприяючих професійній перетворюючій конфліктологічній діяльності. Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти як цілісність включає інтегральні компоненти: «конфліктологічна компетенція» як сукупність знань про професійний конфлікт і пов'язані з ним явища, визначальна конфліктологічна діяльність менеджера освіти, що пізнає; «конфліктологічна готовність» як сукупність конфліктогенних властивостей і якостей в основних сферах психіки, визначаюча конфліктологічну регулятивну діяльність менеджера освіти; «конфліктологічна компетентність» як система конфліктологічних умінь по

управлінню конфліктом, визначаючи конфліктологічну комунікативну і перетворюючу діяльність менеджера закладу вищої освіти [121, с. 22].

Педагогічними передумовами формування конфліктологічної культури менеджера освіти виступають тенденції гуманізації і гуманітаризації професійної освіти, конкретизації і широкопрофільності професійної підготовки фахівців; Державний освітній стандарт вищої освіти, цикл загальнопрофесійних гуманітарних дисциплін, що включає, і дисципліну «Конфліктологія» у блоці спеціальних дисциплін для спеціальностей «Соціальне управління навчальним закладом», «Менеджмент»; теорія і практика професійної конфліктологічної підготовки для ряду спеціальностей; дослідженість педагогічних процесів формування компонентів конфліктологічної культури фахівців педагогів, менеджерів тощо.

Концепція формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної підготовки включає ряд ідей:

1) основною є ідея професіоналізації гуманітарної підготовки менеджера закладу вищої освіти, що дозволяє забезпечити міждисциплінарний підхід до формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти;

2) ідея формування цілісної конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти: становлення до конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної підготовки ефективно при опорі на конфліктогенні властивості індивідуальності того, хто навчається, при стимулюванні і вирішенні внутрішньо-особових конфліктів того, хто навчається, з тим, щоб вони активізували його прагнення до управління професійним конфліктом і самоврядуванню в ньому;

3) ідея формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти на основі конфліктогенного освітнього середовища, що створюється з метою реалізації позитивних функцій конфлікту, в якій педагогічні можливості реально виникаючих і модельованих в педагогічних цілях конфліктних ситуацій і конфліктів дозволяють тому, хто навчається займати певну конфліктну позицію;

4) ідея про зміну конфліктних позицій менеджера закладу вищої освіти (керований – самокерований – керівник), що навчається;

5) ідея структуризації процесу формування конфліктологічної культури на основі природи виникнення і логіки розвитку конфліктної ситуації, при якому у тих, хто навчаються формуються професійно важливі якості відповідно до закономірностей виникнення, усвідомлення, ініціації, управління і вирішення професійного конфлікту [58, с. 160].

Конфліктологічна культури менеджера закладу вищої освіти забезпечується педагогічною технологією, яку можна предствавити наступним чином:

- 1) початковий стан – мета – засіб – умови – результат;
- 2) діяльність того, хто навчається – діяльність викладача;
- 3) теоретична конфліктологічна підготовка – прикладна конфліктологічна підготовка;
- 4) формування конфліктологічної культури – саморозвиток конфліктологічної культури.

Динамічна модель є трьома основними етапами:

- 1) формування навчальної конфліктологічної діяльності і на її основі формування конфліктологічної компетенції;
- 2) формування навчально-професійної конфліктологічної діяльності і на її основі формування к конфліктологічної готовності;
- 3) формування професійної конфліктологічної діяльності і на її основі формування конфліктологічної компетентності [100, с. 210].

Компоненти технології, включають номенклатуру цілей і завдань формування і саморозвитку конфліктологічної культури, систему діагностичних засобів моніторингу розвитку конфліктологічної культури, педагогічні засоби і умови, що забезпечують успішність реалізації технології, засоби рефлексії тих, хто навчаються і викладача по формуванню-розвитку конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної конфліктологічної підготовки.

Цільовий компонент технології містить номенклатуру цілей і завдань формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, структурованих відповідно до динамічної структури моделі формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти. Кожен етап формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти має мету (ідеал) – і завдання (способи досягнення мети) по формуванню навчальної, навчально-професійної і професійної конфліктологічної діяльності. Сенс системи педагогічних завдань полягає в створенні умов для розвитку конфліктогенних професійно важливих якостей, інтегрованих в характеристиках «конфліктологічна компетенція», «конфліктологічна готовність», «конфліктологічна компетентність» як компонентів конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, в процесі навчальної, навчально-професійної і професійної конфліктологічної діяльності тих, хто навчаються. Кожен етап формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти містить формулювання цілей саморозвитку к конфліктологічної культури того, що навчається. Доводиться говорити про створення психічної основи для розвитку креативних конфліктогенних властивостей і якостей і забезпечення зміни конфліктної позиції тих, хто навчаються в процесі навчальної, навчально-професійної і професійної к конфліктологічної діяльності [108, с. 36].

Діагностичний компонент технології включає три блоки методик визначення сформованості конфліктологічної культури: методики виміру окремих конфліктогенних індивідуальних і особових властивостей конфліктологічної культури того, хто навчається (блок часткових методик), діагностичні методики фактологічного визначення конфліктогенності освітнього середовища (блок фактологічних методик), методики моніторингу розвитку конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти (блок моніторингу).

Змістовний компонент технології включає систему педагогічних засобів формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти,

представлену у вигляді структурованого змісту теоретичної і прикладної конфліктологічної підготовки. В якості педагогічних засобів використовуються 1) зміст навчального конфліктологічного матеріалу; 2) зміст навчальної, навчально-професійної, професійної конфліктологічної діяльності тих, хто навчаються і викладача. Зміст навчального матеріалу к конфліктологічної підготовки визначається автором виходячи з критеріїв відповідності змісту підготовки її цілям, людиномірного підходу, прогностичного підходу, ізоморфності змісту відповідних дисциплін, усередині- і міждисциплінарній інтеграції знань, ізоморфності вірогідному змісту професійної діяльності; виділення провідних ідей і понять в змісті конфліктологічної підготовки і структурується відповідно до рівнів гуманітарного пізнання: філософського (філософія конфлікту), соціологічного (соціологія конфлікту), психологічного (психологія конфлікту), педагогічного (педагогіка конфлікту), професійного (професійна конфліктологія) [5, с. 37].

Зміст навчальної, навчально-професійної, професійної конфліктологічної діяльності визначається на підставі «розпредмечування» (У.А. Ляудіс) і структуризації змісту навчального конфліктологічного матеріалу в систему навчальних завдань і завдань, вирішення яких відтворює види конфліктологічної діяльності по управлінню конфліктом [14, с. 72].

Існують чотири типи навчальних конфліктологічних ситуацій, що лежать в основі конфліктологічних завдань і завдань: перцептивно-уявні (завдання на безпосереднє спостереження, ознайомлення і побудова на їх основі уявлень про конфлікт, що репродукуються, і пов'язаних з ним явищ), продуктивно-евристичні (завдання на освоєння простих і складних розумових операцій на інтерпретацію, аргументацію і оцінку конфлікту і пов'язаних з ним явищ), продуктивно-рефлексивні (завдання на узагальнення і систематизацію раніше освоєних способів конфліктологічного аналізу і досвіду творчої конфліктологічної діяльності, що в комплексі із завданнями рефлексії забезпечують здатність тих, хто навчаються до саморегуляції власної навчальної, навчально-професійної к конфліктологічної діяльності);

реальні (завдання на самоврядування в інтрапсихічних і міжособових конфліктних ситуаціях навчальної діяльності, поведінки, спілкування, що виникають в процесі конфліктологічної підготовки). У роботі пропонується зміст професійно-педагогічної конфліктологічної діяльності менеджера закладу вищої освіти по управлінню ситуативними (реальними) конфліктами.

Процесуальний компонент технології включає інтерактивні методи навчання, бінарні методи виховання, типи навчальної взаємодії, представлені конкурентними, компромісними і кооперативними типами взаємодії тих, хто навчаються і викладача. Ми припускаємо, що вибір форми конфліктологічної підготовки, що характеризується спектром індивідуальних і групових, лекційних і практичних, семінарських і лабораторних заняттях, соціально-психологічним, конфліктно-професійним тренінгом, психолого-педагогічною студією, диктується етапом безперервної професійної освіти, віком тих, хто навчаються, навчальними планами, умовами конкретного навчального підрозділу [37, с. 63].

Формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти можливе по двох напрямках – міждисциплінарний підхід і спеціально-професійний підхід. Перший підхід спирається на послідовне оволодіння філософськими, соціологічними, психологічним і педагогічними основами професійної конфліктології в процесі професійної підготовки фахівців. Другий – концентрований – реалізується у формі спеціального курсу «Професійна конфліктологія». Вибір напрямку диктується організаційно-методичними умовами конкретного навчального закладу або навчального підрозділу.

Аналітичний компонент технології формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти розглядається в якості засобу гарантійного забезпечення технології. Об'єктами аналітичної діяльності викладача виступають генеральний показник діяльності викладача по формуванню конфліктологічної культури, організація спільної навчальної, навчально-професійної конфліктологічної діяльності і генеральний показник

результатів навчально-професійної діяльності тих, хто навчаються – зміст вирішення навчально-професійних конфліктологічних завдань. Об'єктом аналітичної діяльності тих, що навчаються виступають конфліктологічні уміння по управлінню конфліктом.

Умови застосування технології включають організаційне, мотиваційне, навчально-методичне забезпечення конфліктологічної підготовки.

З урахуванням критеріїв оптимізації процесу навчання були розроблені ознаки оптимізації формування конфліктологічної культури менеджерів освіти. Першою ознакою слід вважати одночасний розвиток конфліктологічної культури у більшості фахівців навчальної групи, хто навчаються. Другою ознакою є розвиток у кожної більшості компонентів і зв'язків конфліктологічної культури, що вивчається. У зв'язку з тим, що фахівці, хто навчаються, мають різний рівень сформованості конфліктологічної культури, необхідним наближенням до оптимальності є позитивні зрушення в розвитку основних компонентів конфліктологічної культури (за відсутності регресу в інших компонентах). Третьою ознакою є безперервне просування від нижчих рівнів конфліктологічної культури до вищих в максимально можливому для цих умов темпі, але без надмірної стомлюваності викладачів і фахівців, що навчаються, і майбутніх фахівців.

Вчені виділяють два етапи аналізу конфліктологічної культури: 1) пошуковий і 2) аналітичний. На пошуковому етапі вирішувалися завдання, пов'язані із з'ясуванням можливостей процесу конфліктологічної підготовки в цілому і його окремих компонентів в дії на окремі конфліктогенні властивості індивідуальності, на інтеграційні характеристики конфліктологічної культури в єдності з особовими властивостями менеджера закладу вищої освіти, який навчається. На аналітичному етапі здійснювалася перевірка розробленої системи цілей, засобів і умов, сприяючих розвитку конфліктологічної культури. Локальні дослідження були спрямовані на з'ясування: впливу навчальної конфліктологічної діяльності на розвиток конфліктологічної компетенції фахівців, що навчаються; впливу навчально-



професійної конфліктологічної діяльності на розвиток конфліктологічної готовності фахівців, що навчаються; впливу навчальної, навчально-професійної і професійної діяльності на розвиток конфліктологічної компетентності тих, що навчаються [78, с. 23].

Проаналізована технологія дозволяє домагатися ефективного функціонування усіх компонентів конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти. Формування цілісної конфліктологічної культури в процесі конфліктологічної підготовки у ЗВО проявляється у розвитку конфліктологічної компетенції, конфліктологічної готовності і конфліктологічної компетентності в єдності на основі не лише навчальної, але навчально-професійної і професійної конфліктологічної діяльності [103, с. 10].

Виявлення суті конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти робиться на підставі порівняння виду професійної культури, що виділяється, із вже описаними в теорії професійної освіти видами професійної культури: спеціально-професійна культура (забезпечує якісну реалізацію спеціальних професійних завдань), інформаційна культура менеджера закладу вищої освіти (якісна характеристика професійної життєдіяльності менеджера закладу вищої освіти в області отримання, передачі, зберігання і використання інформації), комунікативна культура (забезпечує процеси обміну інформацією, контакту суб'єктів спільної професійної діяльності), методологічна культура (якісна характеристика пізнання, розуміння, методики і логіки здійснення професійної діяльності), психологічна культура (культура створення і сприйняття психологічних явищ життя, відношення людини до дійсності), акмеологічна культура (синтезує складові загальної культури менеджера освіти і з'являється відповідно до потреб в творчій самореалізації і стратегії життя) [66, с. 50].

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти, реалізуючи конструктивні функції конфлікту, сигналізує про вогнища соціальної напруженості, розширює можливості отримання інформації про стан організації (діагностується спеціально-професійна культура; збагачується

особистіно-професійна культура); сприяє глибшому пізнанню учасниками конфлікту один одного і конфліктної проблеми (конкретизуються об'єкти спеціально-професійною, психологічною, інформаційною і методологічною культур); послабляє психічну напруженість (підтримка функцій психологічної культури); створює інтелектуально-емоційну напруженість, яка супроводить зіткнення різних стратегій пошуку рішення проблем (активізація методологічної культури); у інноваційних процесах сприяє творчій ініціативі і професійному саморозвитку (активізація акмеологічної культури); запобігає руйнівному протиборству учасників конфлікту і об'єднує членів трудового колективу (підтримка функцій комунікативної культури).

### **1.3. Характеристика компонентів конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти**

Опис конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти вимагає визначення сфер її прояву. Зрозуміло, що функції конфліктологічної культури проявляються в спільних діях, в спілкуванні, у взаємовідносинах суб'єктів професійної діяльності. Спеціалістами відзначається, що і на індивідуальному рівні конфліктологічна культура сприяє професійному становленню менеджера закладу вищої освіти: володіння знаннями про внутрішньоособовий конфлікт, його прояви, а також способи продуктивного психологічного захисту (сублімація), технології і техніку подолання криз професійного росту сприяє професійному становленню менеджера закладу вищої освіти. Таким чином, конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти займає стержневу позицію в ієрархії структури професійної культури, вона синтезує усі її складові, актуалізуючись і проявляючись відповідно до потреб у безпеці, визнанні, престижі, самоактуалізації в професійних конфліктних ситуаціях і конфліктах. Конфліктологічна культура менеджера освіти як характеристика і спосіб професійної діяльності в професійному конфліктогенному середовищі є різновидом професійної культури, інтегруючої в собі функції спеціально-професійною, акмеологічною, комунікативною культур менеджера закладу вищої освіти.

Поняття «конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти» обґрунтовується в цій роботі як педагогічна категорія. При цьому ми виходимо з положень про: 1) діяльнісний підхід, активно-перетворюючому трактуванню педагогічних категорій, орієнтуючому не лише на синтез наявних визначень, але і на аналіз потенційних можливостей діяльнісної реалізації змісту відповідних дефініцій; 2) змістовній структурі категорії як найбільш загальному понятті, що відбиває «вузлові пункти, східці пізнання людиною об'єктивної реальності»; 3) залежності чіткості і якості виявлення і опису

сутнісних характеристик формованої властивості особи і можливості тієї, що технологізувала формувального процесу; 4) змісті конфліктогенних характеристик менеджера закладу вищої освіти, що мають імовірнісний вплив на конструктивну професійну конфліктологічну діяльність [27, с. 30].

Категорія конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти відповідно до висунених положень описується як сукупність конфліктогенних індивідуальних і особових характеристик менеджера закладу вищої освіти, що відбивають в тій чи іншій мірі етапи професійної конфліктологічної діяльності і інтегрованих відповідно до них видів професійної конфліктологічної діяльності. Нами проведена інтеграція конфліктогенних професійно важливих якостей, яка відбивається в поняттях «конфліктологічна компетенція менеджера закладу вищої освіти», «конфліктологічна готовність менеджера закладу вищої освіти», «конфліктологічна компетентність менеджера закладу вищої освіти», що співвідноситься з виявленою тенденцією опису видів професійної культури менеджера закладу вищої освіти як тріади («вид професійного знання – грамотність, спеціальна мова тощо»), «вид професійної психологічної готовності – мислення, інтуїція, прогноз, рефлексія, риси вдачі, шкала цінностей тощо»), «вид професійної компетентності – спосіб діяльності, уміння тощо») [35, с. 15].

Конфліктологічна компетенція менеджера закладу вищої освіти – це сукупність конфліктологічних знань як виду професійних знань про конфлікт і пов'язані з ним явища, факти. Як і будь-які професійні знання, знання про професійний конфлікт виступають найважливішим компонентом конфліктологічної культури і виконують функцію інформаційного базису для орієнтовно-перетворюючої діяльності менеджера закладу вищої освіти в ситуаціях професійного конфлікту. Показниками сформованості конфліктологічної компетенції є два критерії:

- 1) адекватно зрозумілий конфлікт;
- 2) відсутність помилок у визначенні важкої ситуації професійної взаємодії як конфліктної [48, с. 140].

Конфліктологічна готовність менеджера закладу вищої освіти включає різного роду установки на усвідомлення професійного конфліктологічного завдання, моделі імовірнісної конфліктної поведінки, визначення специфічних способів діяльності в професійному конфлікті, оцінку своїх можливостей відповідно до майбутніх труднощів і необхідності результату в процесі вирішення професійного конфлікту. Конфліктологічна готовність включає також конструктивну конфліктну позицію менеджера закладу вищої освіти.

Конфліктна позиція менеджера закладу вищої освіти з'являється як система стосунків і оцінок конфліктологічного досвіду, конфліктної реальності і перспектив, які визначають спрямованість конфліктних дій, поведінки менеджера закладу вищої освіти. Ключове значення для конструктивної конфліктної позиції мають ціннісні орієнтації і професійні цілі в професійному конфлікті, які роблять вплив на динамічні і структурні характеристики конфлікту. Конфліктологічна готовність розглядається в якості перехідного етапу від пізнання професійного конфліктогенного середовища до її перетворення на основі інтелектуальної (зняття невизначеності ситуації), ситуативної (пошук в самому собі мобілізуючих чинників для виходу з конфліктної ситуації), ретроспективної (аналіз власного досвіду з метою його актуалізації в конфліктній ситуації) і перспективної (самоактуалізація конфліктної позиції) рефлексії. Конфліктологічна готовність менеджера закладу вищої освіти виконує функцію регулятивного базису для комунікативної і перетворюючої конфліктологічної діяльності менеджера закладу вищої освіти в конфліктогенного професійному середовищі. Показниками сформованості конфліктологічної готовності є:

- 1) оптимальний вибір фахівцем конфліктної стратегії;
- 2) самоврядування негативними емоційними станами в конфліктній ситуації;
- 3) здатність до управління (дії) опонентом професійного конфлікту в результаті самовизначення рефлексії [62, с. 43].

Конфліктологічна компетентність менеджера закладу вищої освіти включає систему конфліктологічних умінь вирішення професійних конфліктологічних завдань по управлінню професійним конфліктом і виконує перетворюючу функцію по відношенню до професійного конфліктогенного середовища. Показниками сформованості конфліктологічної компетентності є:

- 1) міра вирішення конфлікту;
- 2) наявність перетворень в конфліктогенному професійному середовищі в результаті вирішення професійних конфліктологічних завдань по управлінню конфліктом [9, с. 60].

Представлені інтегровані компоненти конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти і їх показники відтворюють закономірності саморегуляції суб'єкта праці у взаємодії з конфліктогенним професійним середовищем, а саме: в процесі сприйняття і визначення важкої соціальної ситуації як конфліктної на основі наявних конфліктологічних знань і конфліктної позиції менеджер закладу вищої освіти самовизначається в конфліктній ситуації, робить оптимальний вибір конфліктної стратегії і реалізує її за допомогою системи конфліктологічних умінь [83, с. 25].

Категорія «конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти» виконує ряд функцій по ставленню до процесу професійної конфліктологічної підготовки. Описова функція полягає в тому, що ця категорія дозволяє охарактеризувати конфліктологічну культуру менеджера закладу вищої освіти як педагогічне явище, що задає цілепокладаючу спрямованість педагогічному процесу. Пояснювальна функція полягає в тому, що розкриває генезис формування конфліктологічної культури – від формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як суб'єкта навчальної конфліктологічної діяльності, суб'єкта навчально-професійної конфліктологічної діяльності до формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як цілісності. Прогностична функція нової категорії виражається в тому впливі, який вона робить на розвиток

педагогічної теорії. Вона відкриває нові можливості в розгляді конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, у визначенні цілей формування і саморозвитку, в співпраці тих, хто навчаються один з одним і з викладачами, в пошуку нових засобів формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти. Прогностична функція цієї категорії реалізується за рахунок формулювання нормативних вказівок по вдосконаленню цілей і завдань, по вдосконаленню професійної конфліктологічної підготовки. Методологічна функція даної категорії виражається в тому, що здійснюється системний підхід до дослідження самого явища конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти – і намічається цілісний підхід до її формування. Перетворююча функція полягає в тому, що намічається інша стратегія формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти: на інтерпсихічній основі процесі інтеграції навчальної і професійної конфліктологічної діяльності учасників педагогічного процесу і формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як цілісності.

Інформаційний блок забезпечує функцію інформаційного базису для конфліктологічної перетворюючої діяльності і включає систему знань про конфлікт і пов'язані з ним явища. Аксиологічний блок виконує функцію регулятивного базису для конфліктологічної перетворюючої діяльності і включає конфліктогенні властивості і якості в основних сферах індивідуальності. Операційний блок виконує функцію прикладного базису для конфліктологічної перетворюючої діяльності і включає конфліктологічні уміння по управлінню конфліктом. Якості зрілої особи (справедливість, відповідальність, правосвідомість) складають блок особових властивостей. Значення розробленої моделі полягає в тому, що вона відбиває цілі формування окремих конфліктогенних властивостей і якостей і цілісної конфліктологічної культури в процесі професійної конфліктологічної підготовки менеджера закладу вищої освіти [29, с. 45].

I. Коваленко пропонує педагогічні передумови для проектування формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної конфліктологічної підготовки в системі закладів вищої освіти. В результаті зробленого аналізу нами робляться наступні висновки. Відсутність конфліктологічної культури зафіксована у формулюваннях цілей-ідеалів професійної освіти, а також обмеження конфліктного професійного буття рамками комунікативної підготовки, зумовили обмеженість, однобічність професійної конфліктологічної підготовки менеджера закладу вищої освіти [44, с. 203].

Внутрішньоособові конфлікти і їх вирішення як механізми становлення індивідуальності і особи менеджера закладу вищої освіти не отримали цілеспрямованого вивчення. В якості педагогічного засобу і умови розвитку компонентів конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти розглядаються тільки як міжособові конфліктні ситуації і конфлікти. Це положення знайшло підтвердження фактами як явної відсутності спеціальних досліджень формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, так і неопрацьованістю проблем конфліктологічної підготовки в деяких професійних напрямках [6, с. 311].

Отримані висновки дозволяють сформулювати протиріччя: між необхідністю включення в мету-ідеал культурної людини конфліктологічної складової як такої, що відбиває сферу його професійного конфліктного буття і відсутністю його понятійного позначення у формулюванні цілей професійної освіти; між необхідністю включення до складу професійно важливих якостей конфліктогенних якостей і властивостей менеджера закладу вищої освіти і відсутністю в кваліфікаційних характеристиках фахівців конфліктогенних професійно важливих якостей-показників; між необхідністю виявлення концептуальних основ процесу формування конфліктологічної культури і відсутністю в науковому знанні методологічних передумов формування цього виду професійної культури [113, с. 18].



Концепція формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, розроблена в дослідженні, базується на цілісному підході як єдності системного, особистісно-діяльнісного, синергетичного, культурологічного, задачного, позиційно-ситуативного, імовірнісного, акмеологічного, андрагогічного підходів до управлінських явищ, а також спирається на закономірності психічної діяльності людини у взаємодії з суперечливим середовищем.

Використання системного підходу дозволяє здійснити моделювання процесу формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, виділити основні компоненти процесу, що вивчається, їх взаємозв'язок і кінцевий результат [25, с. 105].

Особистісно-діяльнісний підхід служить підставою дослідження тому, що професійна конфліктологічна діяльність фахівців є сукупністю видів конфліктологічної діяльності. Цей підхід дозволяє розглядати в єдності навчальну, професійну і конфліктологічну діяльності того, що навчається.

Синергетичний підхід дозволяє представити процес формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як відкриту систему, що саморозвивається, в умовах нерівноважності, нелінійності, безповоротності, як «конфліктогенне освітнє середовище». Ми припускаємо, що конфліктогенне освітнє середовище є система реальних і модельованих, міжособових і внутрішньоособових конфліктних ситуацій і конфліктів, в процесі управління якими у того, хто навчається забезпечується перехід від розвитку конфліктологічної культури до саморозвитку, від управління в конфліктній ситуації до самоврядування в ній [35, с. 29].

Позиційно-ситуативний підхід конкретизує використання конфліктної ситуації в цілях формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти залежно від рівня розвитку конфліктної позиції того, що навчається.

Культурологічний підхід знаходить відображення не лише в ідеалах, цілях і завданнях, але і в поглядах на процесуальний компонент педагогічного

процесу. Якщо освіта – це процес залучення кожного нового покоління до культури, то на перший план виходять цінності: цінності співіснування, визнання і розуміння чужої точки зору, діалогу, співпраці, поваги особи і її прав, визнання вищих, трансцендентальних начал. Освіта повинна, принаймні, представити людині світ, в якому вона живе, в його найтипівіших ситуаціях і проявах, що найчастіше зустрічаються в соціокультурному житті. Це положення дозволяє структурувати систему педагогічних засобів формування конфліктологічної культури менеджера конструктивним досвідом перетворення професійного конфліктогенного середовища того, хто навчається, а процес професійної конфліктологічної підготовки здійснювати на основі професійних цінностей [88, с. 350].

Використання задачного підходу спрямоване на подолання у закладах вищої освіти феномену «розривності мислення», при якому знання студентів і випускників не управляють їх діями на практиці. Згідно із підходом, в цілях досягнення максимальної прикладної спрямованості професійної підготовки уся професійна діяльність менеджера закладу вищої освіти має бути описана через систему професійних завдань. Підготовлений до вирішення сукупності професійних конфліктологічних завдань, фахівець ефективно реалізовуватиме професійні функції в професійному конфліктогенному середовищі [3, с. 40].

З позицій імовірнісного підходу система педагогічних засобів формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти структурується системою імовірнісних професійних конфліктологічних завдань, які фахівцеві доведеться вирішувати в процесі взаємодії з професійним конфліктогенним середовищем.

У зв'язку з тим, що в поняття конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як меті професійної конфліктологічної підготовки включається, разом з міжособовим рівнем, інтрапсихічний рівень функціонування конфліктологічної культури, ми вважаємо, що необхідно звернутися також до акмеологічного підходу. Значимими виступають

положення акмеології, висвітлюючи закономірності і механізми руху менеджера закладу вищої освіти до вершин професійного розвитку, що дозволяють визначити і класифікувати професійні конфліктні ситуації, які ведуть до криз в його розвитку, і включити їх в групу імовірнісних професійних конфліктологічних завдань.

Вікові особливості тих, хто навчаються орієнтують на звернення до андрагогічного підходу, положення якого покликані забезпечити ефективність і відповідність професійної конфліктологічної підготовки менеджерів закладу вищої освіти.

Основу концепції формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти складають уявлення про конфліктологічну культуру менеджера закладу вищої освіти, поняття, що відбивають суть цього явища, принцип управління-самоврядування, уявлення про професійну конфліктологічну підготовку менеджера закладу вищої освіти і її цілісність, про педагогічні засоби і умови формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти [49, с. 18].

Концепція містить ідею формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти на основі конфліктогенного освітнього середовища, що поєднує в собі реальні і модельовані конфліктні ситуації і конфлікти.

Розвиваючий потенціал конфліктної ситуації зв'язується з конфліктною позицією того, хто навчається, яку він займає в процесі здійснення навчальної, навчально-професійної конфліктологічної діяльності. Той, хто навчається може займати позиції «керований», «керівник», «самокерований». Остання конфліктна позиція позначається нами як «конструктивна конфліктна позиція», що полягає в творчому відношенні до конфлікту, в прагненні перетворити освітнє і професійне конфліктогенне середовище. Ми припускаємо, що становлення конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної конфліктологічної підготовки буде тим ефективніше, чим більше буде опори на конфліктогенні властивості

індивідуальності менеджера закладу вищої освіти, чим більше ініціюватимуться і дозволятимуться продуктивні внутрішньо-особистісні конфлікти (когнітивні, мотиваційні, ролеві) того, хто навчається, з тим, щоб вони активізували його прагнення до самовизначення в конфліктній ситуації з конструктивної конфліктної позиції.

Концепція включає ідею структуризації процесу формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти на основі спільної навчальної, навчально-професійної і професійної конфліктологічної діяльності відповідно до логіки управління конфліктом. Формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти буде ефективніше, якщо взаємодія викладача і того, хто навчається відтворює усі види професійної конфліктної взаємодії: активні (співпраця, суперництво, компроміс) і пасивні (пристосування, уникнення) конфліктні стратегії. Організована таким чином спільна навчальна, навчально-професійна і професійна конфліктологічна діяльність набуває властивість – спрямованість, безперервність, стабільність цілісної конфліктологічної діяльності [4, с. 186].

Розроблений і теоретично обґрунтований в дослідженні принцип формування конфліктологічної культури – принцип управління-самоврядування – базується на закономірностях розвитку психічних властивостей і якостей (конфлікт є гостра форма розвитку особистості), розвитку самоврядування в певній ситуації (активність суб'єкта визначається мірою залежності від готівкової ситуації), динаміки конфлікту (розвиток конфлікту детермінується суб'єктивними чинниками конфліктної ситуації), розвитку педагогічних систем (перехід управління педагогічними системами в самоврядування). Він націлює педагогів на вирішення протиріччя між управлінням і самоврядуванням; між цілісним розвитком конфліктологічної культури і її компонентами (конфліктологічна компетенція, конфліктологічна готовність і конфліктологічна компетентність); між індивідуальними і особовими конфліктогенними властивостями. Принцип управління-самоврядування дозволяє викладачеві управляти навчальною і навчально-

професійною конфліктологічною діяльністю тих, хто навчаються і регулювати свою діяльність відповідно до формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти. Зміст принципу такий, що заснований на ньому процес професійної конфліктологічної підготовки сприяє розвитку конфліктологічної готовності менеджера закладу вищої освіти в єдності з конфліктологічною компетенцією і конфліктологічною компетентністю і на їх основі становленню у тих, хто навчаються цілісної конфліктологічної культури в процесі вирішення внутрішньо-особових когнітивних, ролевих, мотиваційних конфліктів горизонтальних і вертикальних конфліктів тих, хто навчаються і міжособистісних. Нами визначаються вимоги, правила і умови реалізації принципу управління-самоврядування у формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

Змістовний блок моделі формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти включає декілька елементів:

1) зміст навчального матеріалу як відображення професійного конфліктологічного знання для менеджера, відібране на основі критеріїв функціонального підходу, виділення провідних ідей і понять; усередині – і міждисциплінарній інтеграції знань;

2) конфліктологічні завдання і вправи, розподілені в чотири групи: перцептивно-уявні (завдання і вправи на безпосереднє спостереження, ознайомлення і побудову на їх основі уявлень, що репродукуються, про професійне конфліктологічне знання); продуктивно-евристичні (завдання і вправи на освоєння простих і складних конфліктологічних умінь управління конфліктами в організації); продуктивно-рефлексивні (завдання і вправи на узагальнення і систематизацію раніше освоєних способів конфліктологічного аналізу і досвіду конфліктологічної діяльності по управлінню конфліктами в організації, що в комплексі із завданнями рефлексій забезпечують здатність майбутніх менеджерів закладу вищої освіти до управління конфліктами в організації); реальні (завдання, відтворюючі професійні завдання по управлінню конфліктами в організації);

3) система інтерактивних методів, що включає групу методів з вузьким, середнім і широким спектром можливостей у формуванні конфліктологічної культури менеджера.

Формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в процесі професійної конфліктологічної підготовки може стати ефективним, якщо процес навчальної і навчально-професійної конфліктологічної діяльності структуруватиметься відповідно до професійної конфліктологічної діяльності на основі інтеграції.

## Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні такі висновки.

Функціональна заданість діяльності менеджера закладу вищої освіти визначає об'єктивність розгляду конфліктологічної культури як виду професійної культури менеджера.

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти є якісною характеристикою менеджера у сфері менеджменту, що визначає спосіб вирішення ним професійних завдань по управлінню конфліктом в організації. Особистість менеджера, формуючись в процесі її включення в систему соціальних стосунків, переходячи з однієї соціальної ситуації в іншу, виконуючи різні соціальні ролі, змінюючи свою поведінку залежно від ситуації спілкування і вимог цільової аудиторії, проте, зберігає ядро Я-образу, який удосконалюється при зміні ролі, визначаючи характерну лінію поведінки особи (особливості, відтінки, нюанси) в новому образі при формуванні конфліктологічної культури.

Аналіз формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти показав, що психологічні підходи ефективні в діагностиці культури, при формуванні ж образу особи з урахуванням вимог цільової аудиторії успішно працюють технології, в основі яких лежать театральні методи, що використовують такі культурні прояви, як міф, символ, стереотип, соціальна роль.

Формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти – це керований процес, що здійснюється на основі різноманітних підходів з використанням набору прийомів і моделей з урахуванням соціокультурної специфіки.

Представлена в такому компонентному складі, конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти у функціональній характеристиці відтворює закономірності саморегуляції суб'єкта праці у взаємодії з конфліктогенним професійним освітнім середовищем, а саме: у процесі

сприйняття та визначення важкої навчально-виховної ситуації як конфліктної на основі наявних конфліктологічних знань та конфліктної позиції менеджер закладу вищої освіти самовизначається у конфліктній ситуації, здійснює оптимальний вибір конфліктної стратегії та реалізує її за допомогою системи конфліктологічних умінь для вирішення професійних завдань з управління конфліктом в освітній організації.



## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### **2.1. Можливості тренінгових технологій та умови їх застосування в формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти**

Діяльність сучасного менеджера закладу вищої освіти характеризується різноманіттям професійних функцій: організація і планування виробництва, реалізація продукції; керівництво колективом; ухвалення управлінських рішень; управління конфліктами в організації. Остання функція традиційно включається до складу професійних обов'язків менеджера закладу вищої освіти. Так, Г. Юкл, характеризуючи діяльність менеджера у «вимірах менеджерської поведінки», разом з такими вимірами, як сприяння роботі, вирішення проблем, постановка цілей, ролеве з'ясування, розподіл інформації, вказав на управління конфліктами в організації. Менеджер витрачає до 42% робочого часу на вирішення конфліктів в організації.

Проте, незважаючи на очевидну значущість конфліктологічної підготовки менеджера закладу вищої освіти, на сьогоднішній момент відсутні спеціальні дослідження про конфліктологічну культуру менеджера закладу вищої освіти як виду професійної культури, що забезпечує його здатність здійснювати професійну функцію управління конфліктами в організації. У науці і практиці склалися певні передумови для виявлення суті конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, визначена конфліктологічна культура і її окремі компоненти, конфліктологічна компетенція, грамотність, компетентність, готовність, конфліктна компетенція та ін. [114, с. 27].

Зважаючи на зміст проаналізованого наукового знання у сфері менеджменту, психології і педагогіки професіоналізму, професійній

конфліктології під конфліктологічною культурою менеджера закладу вищої освіти розуміється якісна характеристика менеджера освіти у сфері менеджменту, сукупність індивідуальних і особових професійно важливих якостей менеджера, що визначають його спосіб вирішення професійних завдань по управлінню конфліктом в організації. Представлена в такому компонентному складі конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти у функціональній характеристиці відтворює закономірності саморегуляції суб'єкта праці у взаємодії з конфліктогенним професійним середовищем, а саме: в процесі сприйняття і визначення важкої виробничої ситуації як конфліктною на основі наявних конфліктологічних знань і конфліктної позиції менеджер закладу вищої освіти самовизначається в конфліктній ситуації, робить оптимальний вибір конфліктної стратегії і реалізує її за допомогою системи конфліктологічних умінь для вирішення професійних завдань по управлінню конфліктом в організації [92, с.419].

Зміст і структура професійних завдань по управлінню конфліктом в організації розробляються за основними положеннями теорії управління; управління конфліктом як цілеспрямованої і послідовної з метою профілактики і вирішення конфлікту в організації, що включає діагностику і прогнозування виникнення і розвитку конфлікту, профілактику, стимулювання і вирішення конфліктів; на логіці розв'язання конфлікту; відповідно до вимог організації системи управління в освітній установі як методів профілактики конфліктів.

Нами виявлені основні п'ять груп завдань по управлінню конфліктом в організації як окремого виду діяльності менеджера закладу вищої освіти, які відповідають конфліктологічним умінням по діагностиці, прогнозуванню, попередженню, ініціації, вирішенню виробничих конфліктів.

Перша група завдань – професійні завдання по діагностиці конфліктів в організації – має мету забезпечення адекватного сприйняття конфліктної ситуації (попередження помилкової оцінки реальної важкої виробничої ситуації як конфліктною, спотворення образу опонента). Вони виконують

функцію орієнтування і оцінки важкої ситуації професійної взаємодії з суб'єктами професійної діяльності менеджера закладу вищої освіти (керівники, персонал, клієнти).

У номенклатуру завдань по діагностиці конфлікту в організації входять: оцінка природи (об'єктивна або суб'єктивна) конфліктної ситуації; аналіз конфліктогенів (причини, умови, чинники, сприяючі виникненню конфліктної ситуації); визначення опонентного кола (учасники конфлікту); визначення рівня конфліктогенності опонентів (індивідуальні і особові особливості учасників конфлікту); виявлення рангу опонентів (соціальний статус учасників конфлікту в організації); визначення типу опонента (тип важкої особи, тип конфліктної особи); визначення об'єкту конфлікту; визначення типу конфлікту; картографія конфлікту [17, с. 144].

Для вирішення цієї групи завдань менеджерів освіти необхідно володіти пізнавальними і оцінними конфліктологічними вміннями: спостерігати прояв конфліктогенів; визначати рівень конфліктогенності виробничого процесу; визначати по прямих і непрямих ознаках природу конфлікту, об'єкт конфлікту і опонентне коло, тип опонента і тип конфлікту; складати картографію конфлікту.

Друга група – професійні завдання по прогнозуванню конфліктів в організації – має мету оптимального вибору конфліктної стратегії і включає наступну номенклатуру завдань: оцінка чинників розвитку конфлікту, що мають вірогідний вплив на процес управління конфліктною ситуацією (рівень згуртованості колективу, наявність корпоративної культури в організації і тому подібне); виявлення структурних і особових резервів організації і персоналу для вирішення конфліктної ситуації (наявність функціональної взаємозалежності структурних підрозділів в організації; наявність конструктивної мотивації конфліктів у персоналу); формулювання цілей конфліктної діяльності (організаційно-структурні зміни в організації; конфліктологічне навчання персоналу і тому подібне); вибір оптимальної конфліктної стратегії: попередження або вирішення конфлікту.

Для вирішення цієї групи завдань менеджерів потрібні прогностичні, оцінні і регулюючі конфліктологічні уміння: спостерігати прояв чинників, що мають вірогідний вплив на розвиток конфліктної ситуації; визначити наявність колективної згуртованості в організації; визначити рівень розвитку корпоративної культури в організації; робити спостереження з метою виявлення конфліктогенності виробничого процесу; співвідносити об'єкт конфлікту з системою професійних ціннісних орієнтацій; сформулювати мету подальшої конфліктної діяльності; зробити адекватний зробленому аналізу конфліктної ситуації вибір конфліктного стилю [2, с. 36].

Третя група – професійні завдання по профілактиці конфліктів в організації – має цілі створення організаційно-психологічних умов для попередження виникнення протиріч в спільній професійній діяльності в організації; зняття гостроти конфліктного протистояння в колективі організації.

У цю групу включається: попередження конфліктогенів в поведінці персоналу (профілактика захисних реакцій в поведінці опонентів); коригування «образу ворога» в сприйнятті учасника конфлікту (зміна стосунків до опонента); блокування дії однієї з причин цього конфлікту і обмеження його негативного впливу на опонентів; нейтралізація дії усього комплексу причин конфлікту; здійснення узгодження позицій і інтересів опонентів (проведення примирливих процедур); розведення конфліктуючих сторін [8, с. 140].

Для вирішення цієї групи завдань менеджерів закладу вищої освіти потрібні регулюючі і перетворюючі конфліктологічні уміння: застосовувати прийоми профілактичної амортизації дій опонента; використати психологічний захист з метою зняття психічної напруги; змінювати установку на сприйняття важкої людини в професійному спілкуванні; встановлювати психологічний контакт з людьми; вести діалогове спілкування; володіти способами вирішення конфліктної ситуації з позиції третьої особи; структурувати робоче місце кожного працівника і окремого підрозділу;

інтегрувати цілі між адміністрацією і персоналом організації; визначати види зв'язків в організаційній структурі управління; встановлювати баланс прав і відповідальності при виконанні службових обов'язків персоналу.

Четверта група – професійні завдання по стимулюванню конструктивних конфліктів в організації – мають мету збудження мотиваційної тенденції до загострення об'єктивних конфліктів з професійно ціннісним об'єктом конфлікту і досягнення професійно значимих цілей без урахування інтересів опонента [10, с. 146].

Номенклатура цієї групи включає наступні завдання: реалізація активної конфліктної стратегії суперництва (ігнорування інтересів учасників конфліктів, що мають деструктивний для організації характер); прояв позитивної ініціативи (ініціація конфліктів з професійно значимим об'єктом конфлікту); використання методів прямого впливу на опонента.

Для вирішення цих завдань менеджер закладу вищої освіти повинен володіти регулюючими і перетворюючими конфліктологічними вміннями: актуалізувати конфліктні мотиви захисту професійних інтересів, що ініціюють; вести конструктивну суперечку; володіти технікою відкритої розмови; використати методи боротьби за наявності перешкоджаючих дій з боку опонента в об'єктивних конфліктах [91, с. 56].

П'ята група – професійні завдання по вирішенню конфліктів в організації має мету досягнення професійно значущих інтересів для усіх учасників конфлікту і включає наступну номенклатуру завдань: реалізація активних конфліктних стратегій, співпраця, компроміс; організація примирливих процедур; інституціоналізація конфлікту (визначення правил і норм, що ведуть до взаємоприйнятних підсумків); нормативне регулювання конфліктів (юридичні методи вирішення конфліктів, забезпечення діяльності комісії з трудових спорів в організації); організаційне забезпечення виробничого процесу (дія на організаційні структури виробничого підрозділу); соціально-психологічне забезпечення виробничого процесу (створення умов для соціального партнерства в організації; створення

корпоративної культури організації; забезпечення психологічного клімату в колективі; конфліктологічне навчання). Вирішення цієї групи завдань можливе за наявності у менеджера таких перетворюючих конфліктологічних умінь: змінювати характеристики елементів конфліктної ситуації (дії з об'єктом конфлікту; зміна стосунків опонент – об'єкт конфлікту, опонент – опонент); чинити переконливу дію на опонентів; використати прийоми конструктивної критики; володіння технологією ведення бесіди і переговорів; організовувати роботу комісії з трудових спорів в організації і використати нормативні документи в діяльності комісії з трудових спорів; розробляти засоби зворотного зв'язку з персоналом в професійній взаємодії.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що представлена в даному підході діяльність менеджера закладу вищої освіти по управлінню конфліктом в організації створює змістовну (чому вчити?) і процесуальну (у якій послідовності формувати конфліктологічні уміння менеджера?) основи тренінгу як форми організації навчального зайняття в процесі підготовки менеджерів закладу вищої освіти [15, с. 58].

Згідно з вимогами до випускника вищої школи, фахівець в області управлінських наук повинен розуміти роль насильства і ненасильства в історії і людській поведінці, моральних обов'язків людини по відношенню до інших і самому собі; мати уявлення про роль свідомості і самосвідомості в поведінці, спілкуванні і діяльності людей, розуміти значення волі і емоцій, потреб і мотивів, а також несвідомих механізмів в поведінці людини; уміти інтерпретувати власний психічний стан, володіти простими прийомами психічної саморегуляції; володіти елементарними навичками аналізу навчально-виховних ситуацій, визначення і вирішення управлінських завдань.

Очевидно, що загальнопрофесійна гуманітарна підготовка не забезпечує формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, оскільки відсутній прикладний аспект формованих професійно важливих властивостей і якостей. Отже, такі фахівці в професійній діяльності не готові реалізовувати професійні функції і вирішувати професійні

конфліктологічні завдання по управлінню професійним конфліктогенним середовищем [34, с. 34].

Проте в процесі конфліктологічного тренінгу майбутній фахівець засвоює і вчиться застосовувати на практиці: здатність бачити, як виникають конфлікти в різних сферах людської взаємодії, які рівні прояву і типологія конфліктів; як аналізувати і діагностувати конфлікти; динамічні моделі конфлікту; стратегії поведінки учасників конфлікту; прогнозування; технологію і методи попередження конфлікту; способи, методи і засоби вирішення конфліктів; посередництво при вирішенні конфліктів.

Таким чином, в наявності протиріччя між вимогами до сучасного менеджера закладу вищої освіти – випускника вищої професійної школи, здатного виконувати професійні функції в професійному конфліктогенному середовищі і відсутністю їх дидактичного забезпечення в процесі професійної підготовки. Для вирішення протиріччя, що виявилось, необхідно розробити науково-методичне забезпечення прикладних форм професійної підготовки фахівців до взаємодії в професійному конфліктогенному середовищі [86, с. 265].

організації навчального процесу у вищій школі тренінг може розглядатися як форма спільної навчальної взаємодії викладача і студентів – майбутніх менеджерів у вигляді навчально-тренувальних груп. Процес формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти з використанням тренінгу у такому разі обумовлений: загальнометодичними властивостями тренінгу як інтенсивного соціально-психологічного засобу дії на психічні сфери того, хто навчається; як процесу оволодіння професійними вміннями за допомогою практики та інструктажу; функціональним і процедурним підходами до відбору змісту навчального матеріалу як відображення професійної специфіки тренінгу, що відповідає вимогам, змісту і умовам професійної діяльності менеджера закладу вищої освіти; логікою процесу ухвалення управлінського рішення в конфліктогенному професійному середовищі як відображенням видів і етапів діяльності

менеджера по управлінню конфліктом в організації, оскільки в цьому випадку формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти носитиме цілісний характер і забезпечуватиме більш високий рівень її сформованості [74, с. 42].

Застосування тренінгу як педагогічного засобу формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти дозволить: розширити діапазон педагогічних засобів вищої школи, пасивну форму отримання інформації і знань студентами перевести в інтерактивний режим, дати більший обсяг знань при менших тимчасових витратах, впливати на розвиток професійно важливих якостей менеджера, необхідних для управління конфліктом в організації, на стадії навчання у вищій школі, закріпити у майбутніх менеджерів теоретичні знання про управління конфліктами в організації на рівні навичок і уміння.

Широкий спектр визначень к конфліктологічної компетентності з точки зору різних наукових напрямів відбиває неоднозначність позицій авторів і показує багатовимірність підходів до вивчення цієї проблеми. Наукові дослідження є теоретичною базою, що визначила основні підходи до вивчення процесу формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів освіти в професійній підготовці, що генералізувала науково-педагогічний пошук з проблеми конфліктологічної підготовки студентів різних спеціальностей і функції конфліктологічної культури професіонала. Згідно Г. Макмахон, конфліктологічна компетентність у рамках професійних компетентностей – це основа становлення професіоналізму в усіх сферах діяльності, це ефективність в підготовці менеджера закладу вищої освіти з вищою освітою, це готовність менеджера закладу вищої освіти до вирішення стохастичних конфліктологічних завдань в процесі професійної діяльності [60, с. 44].

Вивчивши наукову літературу, ми дійшли висновку, що нині не існує єдиного погляду учених на питання про функціональні характеристики конфліктологічної компетентності менеджера закладу вищої освіти.



Аналізуючи погляди дослідників, можна виділити функції, що відбивають важливість конфліктологічної компетентності в розвитку особистості, її психічній діяльності і в громадській поведінці.

Значущість цієї компетентності в розвитку особистості, її пізнавальній діяльності і соціальній поведінці виражається в наступних функціях.

1. Інформаційно-сигнальна функція допомагає своєчасно виявити негативні ознаки в комунікаційній сфері, екстроспективно проаналізувати зовнішню ситуацію, а також скласти план дій для врегулювання конфлікту і профілактики невдоволення.

2. Інтеграційна і стабілізуюча функції роблять вплив на зменшення загострення в інтерпсихичних і міжгрупових стосунках, що в завершальній стадії створює умови до координування особистих і групових потреб, до творення і об'єднання неофіційних і офіційних категорій, до занурення і зміцнення колективних орієнтирів.

3. Орієнтовна функція допомагає провести моніторинг стану конфліктної змушеності і положення різних сторін в процесі взаємовідносин і альтернативності у безпомилковому напрямі дій для локалізації конфлікту.

4. Інноваційна функція сполучена з розумним рішенням антагонізмів сторін конфліктних взаємовідносин і переходом на інший ступінь взаємодій.

5. Ціннісна функція виявляється в етично-поведінкових діях конфліктологічно підготовленого менеджера закладу вищої освіти.

6. Перетворювальна функція полягає в зміні інтерпсихичних і міжгрупових стосунків в колективі: функціональний інцидент, розводивши антагоністичні сторони, в той же час формує посилення з метою організації і об'єднання на іншій основі, сприяючи консолідації обопільної поваги і довіри.

7. Профілактична функція спрямована на поліпшення емоційної атмосфери шляхом розрядки напруженості серед учасників конфлікту, погашення, рішення і усунення подальшого розвитку інциденту.

8. Функція рефлексії відбивається в можливості вивчення самого себе, розгляді причинно-наслідкових взаємозв'язків, формуванні ціннісних орієнтирів, самопізнанні, критичному самоаналізі.

9. Повчальна функція підсумовує вище перелічені функції, значенням її вважається не лише плідне вирішення конфлікту, але і конструювання умов з метою витягання навички плідної дії в інциденті [77, с. 38].

Аналіз функцій допомагає виявити зміст і структуру конфліктологічної компетентності менеджера закладу вищої освіти засобами тренінгу:

1. Компонент гностики – інформованість про виникнення конфлікту, особливості його еволюції і течії, комунікація і взаємодія супротивних сторін в конфліктній ситуації, їх психічних станах і ін.

2. Проектувальний компонент – здатність до антиципації конфліктуючих сторін, їх взаємодія в процесі конфлікту, використовувані стратегії протистояння в конфлікті, течія конфліктної ситуації, його результативність для колективу і супротивних сторін.

3. Регулятивний (конструктивний) компонент припускає здатність впливати на супротивні сторони, впливати на взаємовідносини, оцінювання, мотивування і завдання протистояння в конфліктній поведінці, створювати позицію суспільства до конфліктуючих сторін.

4. Комунікативний компонент – здатність до здійснення конструктивної комунікації з конфліктуючими сторонами з урахуванням їх індивідуальних ознак і психічних станів.

5. Статусний для рефлексії компонент розкриває вищий ступінь культури рефлексії, здатність організації до самопізнання, уміння діяти відповідно до ситуації, цілей і завдань управління конфліктами.

6. Нормативний компонент – інформованість про законодавчо-правову і етичну сторону дій в вирішенні конфліктних ситуацій, про колективну культуру управління, уміння керуватися морально-моральними мірками у взаємодії з конфліктуючими сторонами [26, с. 15].

Виходячи з вищевикладеного ми розуміємо конфліктологічну компетентність менеджерів закладу вищої освіти засобами тренінгу як здатність і готовність здійснити діяльність по профілактиці конфлікту, мінімізувати деструктивні форми реального конфлікту їх перекладу в конструктивне русло, виступити медіатором у вирішенні конфлікту.

Досліджувана нами конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти засобами тренінгу може мати наступні етапи:

1. Теоретичний етап, коли суб'єкт має чіткі уявлення про поняття конфлікту, методи моніторингу і шляхи вирішення і управління конфліктними ситуаціями.

2. Практичний етап, на якому той, хто навчається повинен продемонструвати здібності аналізу і вирішення конфліктних ситуацій на практичному і тренінговому зайнятті, коли йому необхідно контролювати увесь сценарій розвитку і власні дії.

3. Поведінковий етап, на якому менеджер, будучи учасником конфліктної ситуації, здатний сконструювати власну поведінку, при цьому намагаючись попереджувати або правильно вирішити конфлікт. В зв'язку з цим для формування конфліктологічної культури менеджерів закладу вищої освіти засобами тренінгу в реальних умовах конфліктних ситуацій на має бути створена лабораторія, метою якої є ознайомлення студентів з теоретичними і прикладними знаннями в к конфліктологічній області [54, с. 60].

Основними завданнями по підготовці менеджерів з високою конфліктологічною культурою є навчання про природу і ключові характеристики конфліктів, формування умінь застосовувати знання з практики (уміння аналізувати конфліктну ситуацію, визначати тип конфлікту, встановлювати його причини, регулювати емоційні стани, вибирати найбільш ефективний стиль поведінки в конфлікті за допомогою сучасної психотехніки), придбання навичок конструктивної поведінки в конфлікті, ведення переговорів, попередження конфліктів і управління ними, формування навичок посередницької діяльності в конфліктах [50, с. 65].

Формування конфліктологічної культури менеджерів закладу вищої освіти засобами тренінгу здійснюється за допомогою сучасної психотехніки із застосуванням активних форм навчання (метод інтроспективної, аналіз конкретних ситуацій – кейс-метод, ігрові методи, Т-групи, психодрама, дебати, брейнстормінг, нейролінгвістичне програмування, тайм-тренінг).

Метод інтроспективної діагностики у рамках гештальт-техніки дозволяє учасникові помістити своє «Я» на місце іншої людини, побачити себе з боку, оцінити ситуацію очима конкурента або супротивника, збільшити ситуаційно-інформаційний коридор. Ролеві ігрові методи (Т-групи, психодрама, арт-терапія) можливо застосовувати як механізм і конструкцію для вирішення конфліктів [119, с. 118].

Ці методи допомагають учасникам в набутті досвіду конструктивної комунікації, побудові міжособових стосунків, умінні висловлювати і аргументувати свою позицію, знаходити шляхи вирішення з конфліктної ситуації. Гра розвиває здатність відображати реальні життєві ситуації, перетворювати навколишню дійсність, моделювати конфліктні ситуації, побачити себе з боку, узагальнити і резюмувати свою поведінку. Гра допомагає фіксувати позитивні емоції, нейтралізуючи несприятливі, будучи внутрішньою самодопомогою в ситуації конфлікту. А.В. Чернякова як один з відомих дослідників цієї проблематики визначає ігрові здібності як важливу умову конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти засобами тренінгу. Ігровий метод (арт-техніки) дозволяє розкрити деякі індивідуальні особливості учасників, що допомагають у визначенні рівня конфліктності, цілеспрямовано формувати конфліктологічну компетентність, застосовувати важливі конфліктологічні знання і навички [112, с. 244].

Дебати (короткострокова позитивна психотерапія) є доповненням до ігрових методів, спрямовані на виявлення різноманітних особливостей конфліктної взаємодії з різних точок зору. Вступаючи в суперечку і будучи залученим в активне вирішення загальної проблеми, в процесі дебатів учасники отримують шанс підняти оцінку власної особи шляхом зміцнення

значущості причетності до вирішення загальної проблеми і усвідомлення своєї активної життєвої позиції, істотної для ефективного вирішення проблем, пов'язаних з конфліктами.

Брейнстормінг – груповий метод креативної діяльності, що дозволяє спонтанно генерувати найбільш прийнятні альтернативи рішення проблем. Одним з ефективних методів формування навичок розумної поведінки в конфліктах вважається груповий тренінг, спрямований на розвиток міжособової і конфліктологічної компетентності. Він сприяє створенню умов для саморозкриття учасників і самостійного пошуку ними способів вирішення власних психологічних проблем, формуванню умінь аналізувати конфлікт, контролювати власні почуття і емоції, вести переговори.

Дослідник цієї проблематики В.Ю. Стрельников виділяє три можливості для навчання конструктивній поведінці в конфлікті за допомогою тренінгу: рефлексія конфліктів і конфронтацій, що виникають в тренінговій групі, використання ситуаційних ігор, аналіз конфліктів, що реально сталися.

Таким чином, конфліктологічна компетентність є частиною професійної культури менеджерів закладу вищої освіти. Робота в лабораторії дозволяє не лише озброїти студентів знаннями в області конфліктології, але і сформувати уміння конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях, навички посередницької діяльності. Формування конфліктологічної компетентності майбутніх менеджерів закладу вищої освіти реалізується шляхом застосування сучасної психотехніки через інтерактивні методи навчання: методу інтроспективної, кейс-метода, ігрових методів, дебатів, тренінгу [101, с. 170].

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти – це особлива функціональна система саморегуляції, що забезпечує ефективне вирішення конфліктів, показником якого є самореалізація особи і її саморозвиток, і що виконує пізнавально-оцінну, комунікативно-ціннісну і регулятивну для рефлексії функції. Основними компонентами психологічної структури конфліктологічної компетентності виступає когнітивний, емоційно-оцінний і поведінковий компоненти.

Розвиток конфліктологічної компетентності в студентському віці має структурно-змістовні, динамічні і гендерні особливості.

До структурно-змістовних особливостей відноситься активний розвиток конфліктологічної компетентності, обумовлений специфікою спілкування як провідного виду діяльності в цьому віці; нерівномірний розвиток її окремих компонентів, що проявляється в тому, що студенти, в основному, знають про те, як треба поводитися в ситуаціях конфлікту, але їм важко відрефлексовувати власну поведінку і поведінку іншої людини і вибрати конструктивний для саморозвитку і для збереження взаємовідносин спосіб поведінки в конфлікті. До динамічних особливостей розвитку відноситься зміна інтелектуальної готовності до вибору стратегії поведінки в конфліктній ситуації: якщо першокурсники інтелектуально готові до компромісу, другокурсники – до співпраці, то старшокурсники – до використання різних способів поведінки; підвищення в ситуаціях конфлікту емоційної чуйності і чутливості по відношенню до однолітків і зменшення – по відношенню до батьків і викладачів; відповідність системи уявлень про належну поведінку в конфлікті і реальною поведінкою студентів: якщо на 1-2 курсі система уявлень про належну поведінку в конфлікті не забезпечує вибір конструктивної стратегії поведінки, то в магістратурі – забезпечує [44, с. 106].

До гендерних особливостей розвитку відноситься інтелектуальна готовність студентів до вибору різних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях: якщо чоловіки інтелектуально готові до спільного пошуку предмета конфлікту і шляхів його дозволу, то жінки – не лише до співпраці, але і до компромісу, а також до зваженої оцінки ситуації, що склалася; розвиненіші уміння співчувати і співпереживати по відношенню до однолітків у жінок; поведінка жінок в конфліктних ситуаціях компетентніша: якщо чоловіки вибирають стратегію поведінки в конфлікті відповідно до конкретної ситуації, то жінки частіше використовують поведінку, що проблемно-дозволяє використовувати певну стратегію [46, с. 5].

Розвитку конфліктологічної компетентності студентів сприяють такі особливості самосвідомості, як ціннісне відношення до свого імені, усвідомлення можливості реалізації домагання на визнання дорослими, статева ідентифікація, ціннісне відношення до свого майбутнього.

До психологічних умов, сприяючих розвитку конфліктологічної компетентності в студентському віці, відноситься не лише рівень прояву таких особових якостей, як товариськість, емоційна стійкість, домінантність, експресивність, соціальна сміливість і напруженість, але і особливості взаємозв'язків між ними.

Найбільш значимими умовами розвитку конфліктологічної компетентності в студентському віці є соціальна сміливість й усвідомлення студентом перспектив власного розвитку в середовищі однолітків. Особлива роль належить емоційній стійкості і експресивності, «психологічними пастками», що виступають, в процесі розвитку конфліктологічної компетентності в студентському віці.

Запропонована програма розвитку конфліктологічної компетентності в студентському віці, сприяючи формуванню позитивного досвіду взаємодії осіб в ситуаціях міжособових конфліктів, виступає організаційно-педагогічною умовою розвитку особистості майбутнього менеджера закладу вищої освіти.

## 2.2. Формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти з використанням тренінгу

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти є елементом управлінської культури керівника і необхідним аспектом для застосування технологій управління конфліктами і стресами в організації. Від того, наскільки ефективно здійснюється робота по управлінню конфліктами в організації, безпосередньо залежать результати її діяльності.

Наявність конфлікту в організації є показником необхідності змін. Зважаючи на той факт, що конфлікт несе в собі як конструктивні, так і деструктивні наслідки, керівник з високим рівнем конфліктологічної культури ставить перед собою завдання звести до мінімуму деструктивні наслідки, зосередившись на регулюванні конфлікту і зміні діяльності або організаційних стосунків в кращу сторону.

Управління конфліктом припускає цілеспрямовану дію на поведінку соціальних суб'єктів для зниження протидорства і зменшення деструктивних наслідків конфлікту.

Дослідник Т.В. Романюк виділяє деякі особливості управління конфліктами:

- по-перше, основним завданням процесу є управління людьми;
- по-друге, з'являється необхідність визначення усіх чинників і мотивів людської поведінки, як об'єктивних, так і суб'єктивних;
- по-третє, управлінські рішення не мають бути пов'язані із статусами суб'єктів конфлікту, їх слід виробляти на основі нейтрального аналізу і вивчення усіх структурних і динамічних характеристик конфлікту;
- по-четверте, одним з найбільш складних завдань є встановлення інтересів суб'єктів конфлікту, що часто не усвідомлюються ними самими;



- по-п'яте, необхідно враховувати, що багато конфліктів впродовж тривалого часу не вдається вирішити повністю, проте, роботу по мінімізації їх наслідків слід проводити безперервно;
- по-шосте, найбільш ефективними засобами управління є неконфронтаційні методи впливу на конфлікт [84, с. 62].

Система управління конфліктами включає діяльність по прогнозуванню і оцінці функціональної спрямованості, запобіганню (профілактиці, попередженню), стимулюванню, регулюванню і вирішенню конфліктів.

Прогнозування конфлікту є комплексом заходів, спрямованих на встановлення причин конфлікту в його потенційному розвитку.

Джерелами прогнозування є результати вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії між людьми з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей. До цих чинників відносяться: рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат в колективі; лідерство і мікрогрупи; інші соціально-психологічні явища.

Прогнозування припускає проведення постійного моніторингу причин виникнення конфліктів і для його ефективного здійснення найбільшою мірою потрібно таку характеристику, як рефлексивність, здатність до аналізу навколишньої дійсності, яка є одним із структурних компонентів конфліктологічної культури [85, с. 47].

Запобігання виникненню конфлікту передбачає здійснення діяльності, спрямованої на недопущення виникнення конфлікту.

Запобігання виникненню конфліктів ґрунтується на результатах прогнозування.

Основними способами запобігання виникненню конфліктів в організаціях, так званими превентивними методами управління конфліктами, виступають: задоволення потреб і запитів співробітників, підбір і розподіл співробітників на основі їх індивідуально-психологічних особливостей, ухвалення рішень, що стосуються інтересів колективу на основі принципів

соціальної справедливості і формування організаційної культури, у тому числі культури спілкування.

Превентивні методи управління конфліктами в організації включені в загальну систему соціальних функцій підприємств.

Окрім цього, існують також вимушені методи попередження конфліктів, які можуть застосовувати в якості психолого-педагогічних або адміністративних заходів.

До перших належать роз'яснювальні бесіди, заходи, спрямовані на формування і розвиток корпоративної культури в організації.

До адміністративних методів вимушеного попередження конфліктів відносяться заходи по змінах умов праці: розведення потенційних учасників конфлікту в різні підрозділи підприємства, розведення їх змін. Варто відмітити, що адміністративні методи не спрямовані на усунення причини конфлікту, а на створення таких умов, при яких конфлікт не зможе виникнути впродовж робочого процесу [82, с. 52].

Запобігання конфліктам припускає трансляцію менеджером закладу вищої освіти певних соціальних цінностей для формування організаційної культури, тобто соціальності, яка є однією з основних характеристик конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію конфлікту. Стимулювання доцільне відносно конструктивних конфліктів.

Існують різні засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для публічного обговорення (на зборах, нараді, семінарі); критичне обговорення конфліктної ситуації; виступ з критичним матеріалом в засобах масової інформації.

Необхідною умовою для застосування стимулювання є готовність керівника до конструктивного вирішення конфлікту, тобто володіння відповідним рівнем конфліктологічної культури менеджера закладу вищої

освіти, і, головним чином, такого її структурного компонента, як цілеспрямованість, тобто свідомою спрямованістю на результат.

Регулювання конфлікту – комплекс заходів по послабленню деструктивних наслідків і перекладу конфліктної взаємодії в конструктивне русло, проведення якого припускає послідовне подолання трьох рівнів.

Перший етап регулювання характеризує взаємне усвідомлення сторонами конфлікту протиріч по відношенню один до одного.

На наступному рівні сторони приходять до спільного прийняття правил і норм здійснення конфліктної взаємодії, тобто реалізують процес легітимації конфлікту.

Завершальний рівень припускає інституціалізацію конфлікту, тобто створення виконавчих органів по його урегулюванню.

Вирішення конфлікту можливе при повному усуненні предмета конфлікту і є завершальним етапом управління конфліктом.

Ефективне регулювання і вирішення конфлікту, на наш погляд, неможливе без наявності високого рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, зокрема, такої її характеристики, як комунікативність, тобто уміння вибудовувати стосунки і адекватно сприймати і передавати інформацію [80, с. 142].

Існуюча система управління конфліктами робить прямий вплив на розвиток організації. Чим ефективніше працює система, тим сприятливіші умови для успішного функціонування, а, отже, і для розвитку.

Вибудовування цієї системи і її реалізація на усіх описаних видах діяльності вимагає високої кваліфікації керівника, зокрема, високого рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти має на увазі не лише обізнаність про можливі тактики поведінки і способи вирішення конфлікту, але їх ефективне застосування керівником на практиці.

Проаналізувавши увесь об'єм інформації і наведені приклади, можна зробити висновок про те, що рамках системи управління конфліктами

конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти – це невід’ємна складова, яка робить прямий вплив на розвиток конфлікту, і є характеристикою системи, що активно розвивається, створює середовище для формування високоінтелектуальних і відповідальних осіб [13, с. 121].

Розвиток конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти є найважливішим компонентом підготовки висококваліфікованих керівників.

Діагностика конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти є «здійсненням комплексу заходів по збору інформації, спрямованих на визначення рівня знань і практичних навичок по виявленню умов і закономірностей виникнення, розвитку і особливостей протікання конфліктів з метою його подальшого конструктивного врегулювання або вирішення у менеджерів організації. Діагностика потрібна як на початковому етапі формування, так і в процесі навчання і застосування навичок на практиці.

Діагностичний компонент застосовується для оцінки ходу і результатів навчання і включає анкети, питання, завдання і комплекси методик, що дозволяють оцінити сформованість компонентів конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти особи і її поточний рівень.

На сучасному етапі розробки програми по формуванню конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти можна виділити деякі методики, які можуть використовуватися для діагностики поточного рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти:

- «самооцінка конфліктності» і «тактика поведінки в конфлікті» – тести за визначенням рівня конфліктності і тенденції схильності до конфліктної поведінки для самостійного проходження;
- опитувач визначення конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти – тест, що складається з пар суджень, описує різноманітні сторони конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти і описує різні приклади конфліктних ситуацій;

- опитувач Кеннета Томаса і Ральфа Кіллімена – тест для визначення способу регулювання на основі типових характеристик поведінки особи;
- тест смисложиттєвих орієнтацій Д.А. Леонтьєва – адаптована версія тесту Крамба-Махоліка «Мета в житті», що складається з суджень, вибір яких допомагає оцінити «джерела» свідомості життя особи;
- опитувач SACS-стратегії подолання стресових ситуацій – тест для визначення моделей і стратегій стресової поведінки (копінг-поведінки) особи на основі моделі «поведінки подолання» стресу;
- 16-факторний особовий опитувач Р. Кеттелла – відома багатофакторна методика, що описує особу як сукупність елементів, що визначають її внутрішню суть і моделі поведінки, на основі об'єктивного експериментального підходу до вивчення особи;
- «шкала екзистенції» – методика діагностики екзистенціальної наповненості особи для визначення показників наповненості життя сенсом [110, с. 18].

Проаналізувавши приведені методи діагностики, варто відмітити, що більшість з них спрямована не на виявлення знань про способи регулювання конфлікту, а на суб'єктивну оцінку особи своїх поведінкових характеристик на основі представлених суджень і узагальнених прикладів конфліктних ситуацій, що підтверджує недостатню розробленість методів діагностики і необхідність створення нових способів визначення рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

Таким чином, ми приходимо до висновку про те, що діагностика конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти може проводитися на основі описаних психологічних і конфліктологічних методик, які, проте, не дають точного визначення рівня компетентності і лише частково

включають вивчення діяльності керівника, що підтверджує необхідність розробки нових методик і технологій діагностики.

Для того, щоб визначити перелік соціальних технологій, тобто сукупність прийомів і методів, за допомогою яких можна сформувати конфліктологічну культуру менеджера закладу вищої освіти, ми знову звернемося до визначення цього поняття, що розглядається нами в першій главі нашого дослідження.

Отже, конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти припускає наявність комплексу теоретичних знань про можливі способи роботи з конфліктом, а також певного набору навичок по їх практичному застосуванню, які в сукупності дозволяють управляти конфліктами в інтересах організації. Таким чином, ми виділяємо два напрями розвитку – теоретичний і практичний.

Державний освітній стандарт вищої освіти містить в собі положення, в яких розкривається основа теоретичної підготовки студентів ЗВО: це ряд вимог, пов'язаних з професійною діяльністю менеджера закладу вищої освіти в конфліктогенному професійному середовищі, згідно з якими випускник ЗВО «знає етичні і правові норми, що регулюють відношення людини до людини»; «володіє культурою мислення»; «розуміє суть і соціальну значущість своєї професії, основні проблеми дисциплін, що визначають конкретну область його діяльності»; «здатний до проектної діяльності в професійному середовищі, уміє будувати і використати моделі для опису і прогнозування різних явищ»; «здатний ставити мету і сформулювати завдання, пов'язані з реалізацією професійних функцій, уміє використати для їх вирішення методи вивчених наук»; «готовий до кооперації з колегами по роботі в колективі, знаходити і приймати управлінські рішення в умовах суперечливих вимог»; «методично і психологічно готовий до зміни виду і характеру своєї професійної діяльності».

Але безпосереднього практичного досвіду молоді фахівці набувають вже на робочому місці, в реальних, а не навчальних ситуаціях.

Раніше нами було встановлено, що теоретична підготовка і придбання конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти проходить при здобутті вищої освіти, а практичний досвід отримується при здійсненні професійної діяльності.

Таким чином, процес формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти є тривалим процесом, що розпочинається з накопичення знань в навчальних закладах і поступово висхідний до рефлексії власної управлінської діяльності менеджера.

Процес формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти включає декілька основних етапів:

- введення в теорію організаційної конфліктології, формування загальнотеоретичних знань про суть, структуру, типологію, причини виникнення, особливостях розвитку і діагностиці конфліктів;
- формування креативного підходу до управління конфліктом;
- формування базової конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, що характеризується готовністю працювати з конфліктними ситуаціями і екстремальними умовами роботи;
- остаточне формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, для якого характерна наявність високого рівня самоконтролю і оволодіння навичками управління конфліктами [30, с. 23].

Отже, основу формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти складає підготовка у ЗВО. Аналіз змісту сучасних освітніх програм підготовки фахівців у сфері управління показує, що формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти майбутніх менеджерів є пріоритетним напрямом підготовки. Розвиток навичок вирішення конфліктів, частенько, обмежується курсами загальної конфліктології, що є недостатньою теоретичною базою для їх комплексного розвитку. Виходячи з цього, можна зробити висновок про те, що формування високого рівня конфліктологічної культури менеджера освіти лише на стадії

підготовки ЗВО неможливе. Проте, навчання у ЗВО закладає фундамент конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

Процес формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти у студентів забезпечується застосуванням наступних соціальних технологій:

- на лекційних і семінарських заняттях, за допомогою проєкційних, ситуаційних, діалогових і ігрових технологій навчання;
- в процесі взаємодії студентів один з одним, встановленні і підтримці міжособових стосунків, що формують навички спілкування і комунікації;
- за участю викладачів в конфліктологічній освіті студентів і підтримці високого рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти;
- за допомогою участі в освітньому процесі працедавців і формуванні конкуренції серед тих, хто навчаються [18, с. 20].

Таким чином, навчання у ЗВО можна назвати найбільш ефективним періодом формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, оскільки в цей період інтенсивно забезпечується отримання знань про конфлікт і активно формуються компетенції управління професійним конфліктом.

Проте, теоретичних знань, отриманих в процесі навчання, виявляється недостатньо для досягнення високого рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, що визначає необхідність подальшого розвитку навичок управління конфліктами, яке відбувається вже безпосередньо при отриманні менеджером практичного досвіду. Це завдання можна виконати при проведенні в організації заходів по розвитку конфліктологічної компетентності керівників або у рамках курсів підвищення кваліфікації менеджерів, наприклад, на спеціалізованих курсах у бізнес-школах.



Найбільш ефективними соціальними технологіями, що використовуються для підвищення конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти керівників, є:

- організація активної практичної і пізнавальної діяльності (тренінги, ділові ігри, рішення кейсів, дискусії, круглі столи);
- розвиток особистого професійного середовища навчання (розгляд досвіду тих, що навчаються, що мається);
- створення учбової мотивації (формування освітнього середовища, облік особистих професійних досягнень) [67, с. 45].

Таким чином, ми перерахували найбільш поширені соціальні технології формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти як у рамках підготовки ЗВО, в процесі навчання, так і у рамках курсів підвищення кваліфікації фахівців.

Одним з найбільш ефективних методів формування конфліктологічної культури менеджера освіти є тренінг, що є процесом активного навчання, метою якого є отримання нових знань і розвиток компетентності міжособової або професійної поведінки учасників.

Одним з основоположників поширення тренінгів став американський психолог Дейл Карнегі, який в 1912 році заснував центр Dale Carnegie Training. У нім проводилися тренінги особового росту, міжособових стосунків, публічних виступів і інші. Центр Дейла Карнегі функціонує і в наші дні.

Серйозний внесок у розвиток тренінгів, пов'язаних з вивченням і зміною особливостей поведінки людини, вніс відомий соціальний психолог Курт Левін. Вивчаючи можливості вдосконалення навичок міжособового спілкування, Левін і його колеги проводили дослідження в тренінг-групах (Т-групах), спостерігаючи за вирішенням конфліктних ситуацій у рамках міжгрупової взаємодії. Групові тренінги можуть розглядатися як повчальні програми, у рамках яких учасники набувають реального досвіду вирішення конфліктів. Таким чином, проведення повчальних тренінгів в організації або їх проходження у рамках курсів підвищення кваліфікації може сприяти

підвищенню рівня конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти.

Дослідник В.І. Томусяк виділяє інші функції тренінгів, окрім повчальної: застосування цього методу допомагає здійснити діагностику стосунків усередині колективу, виявлення ризиків і протиріч у внутрішньогрупових стосунках, допомагає досягти емоційної розрядки учасників і сприяє об'єднанню членів команди [105, с. 30].

Програма розвитку конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти може бути комплексом тренінгів, у рамках якого ті, хто навчаються отримують теоретичні знання і розвивають навички ефективного вирішення конфліктів.

Розробка такої програми вимагає відповідної попередньої підготовки, яка включає: формування цілей навчання, розробку програми і алгоритму проведення занять, вибір техніки і методів навчання, формування завдань і системи оцінки результатів навчання.

Участь керівників і усіх працівників організації в повчальних тренінгах по формуванню конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, сприяє своєчасній профілактиці конфліктів в організації, мінімізації їх деструктивних функцій, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату і створенню ефективного кадрового резерву організації.

Вирішення задачі по формуванню і розвитку конфліктологічної культури менеджера освіти можливо за допомогою застосування спеціальної психологічної техніки: методу інтроспективної, кейс-метода, ігрових методів, дебатів, брейнстормінгу. Варто відмітити, що уся ця техніка може застосовуватися і у рамках тренінгів по розвитку конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, так і виступати самостійними методами. Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти є цілісне багатокomпонентне утворення, що включає конфліктологічну компетенцію, конфліктологічну готовність і конфліктологічну компетентність, в сукупності

відтворюючи закономірності взаємодії суб'єкта праці з конфліктогенним професійним середовищем і закономірності управління конфліктами.

Професійні конфліктологічні завдання по управлінню конфліктами в організації відповідають логіці ухвалення управлінського рішення стосовно конфліктів в організації.

Існуюча практика підготовки менеджерів до роботи з конфліктами не забезпечує підготовленість менеджера до цілісного процесу управління конфліктом і недооцінює аксіологічний компонент конфліктологічної культури.

Тенденція вищої професійної освіти, спрямована на подолання автономності діяльності викладача і навчальної діяльності студентів, збільшення долі групових форм навчальних занять, досвід використання тренінгу як форми організації процесу навчання у вигляді навчально-тренувальних груп визначає об'єктивність звернення до тренінгу як засобу формування конфліктологічної культури менеджера ЗВО.

## Висновки до розділу 2

Можливості соціально-психологічного і професійного видів тренінгу у формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти полягають в їх змістовних і загальнометодичних властивостях.

Умовами ефективності застосування тренінгу як засобу формування конфліктологічної культури менеджера освіти у ЗВО виступають цільова, змістовна і процесуальна відповідність тренінгу професійним функціям менеджера, його кваліфікаційним характеристикам, логіці ухвалення управлінського рішення стосовно конфліктогенного професійного середовища, створення креативного для рефлексії освітнього середовища на заняттях з тренінгу.

Проведений теоретичний аналіз джерел показав можливості тренінгу у формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти та умови його застосування у процесі конфліктологічної підготовки студентів-майбутніх менеджерів у ЗВО. Виходячи з філософського визначення можливості як тенденції розвитку явища, як потенційного моменту дійсності, під розвиваючими, що формують конфліктологічну культуру менеджера закладу вищої освіти можливостями тренінгу розуміються ті властивості, сторони, моменти, що потенційно містяться в ньому, які можуть, за певних умов, сприяти формуванню стійких професійно важливих умінь управління конфліктами в організації якостей менеджера відповідно до поставлених цілей і тим самим забезпечити сформованість у менеджера конфліктологічної культури.

Щоб певному етапі можливості тренінгу стали дієвими, необхідно створити умови (наявність обставин, передумов) на її реалізації. Змістовні та організаційні властивості тренінгу, існуючи об'єктивно, можуть актуалізувати конфліктну позицію студента та його досвід, тренувати конфліктологічні вміння, а потім генералізувати їх у стійкі професійно важливі для управління конфліктом в освітній організації якості, за наступних умов: цільова та

змістовна відповідність тренінгу професійно важливим якостям для управління конфліктом в основних сферах індивідуальності менеджера закладу вищої освіти, кваліфікаційним характеристикам менеджера, професійним функціями та професійним завданням управління конфліктами в освітній організації; змістовну та процесуальну відповідність тренінгу видам та етапам управлінської діяльності менеджера стосовно конфліктів в організації, організаційну відповідність тренінгу формі навчально-тренувальної групи як виду навчальних занять у ЗВО, загальнометодичну відповідність тренінгу рефлексивно-креативному освітньому середовищу як сукупності організаційних властивостей тренінгу.

## ВИСНОВКИ

Виявлення сутності конфліктологічної культури менеджера закладу вищої як виду професійної культури проводилося на основі положень про культуру особистості як систему знань, поглядів, переконань, умінь, навичок, що сприяють використанню людиною накопиченої інформації та трансформують її у всі аспекти її життєдіяльності; професійній культурі як якійсь характеристикі суб'єкта праці, що забезпечує реалізацію сукупності тих чи інших професійних функцій та вирішення відповідних цим функцій професійних завдань; сутності менеджменту як виду професійної діяльності, спрямованої на досягнення в ході будь-якої діяльності освітньої організації, що діє в ринкових умовах, визначених намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та людських ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів; менеджменту з персоналу як оптимальному використанні можливостей співробітників та факторів виробничого середовища для досягнення цілей організації та підвищення продуктивності за допомогою створення сприятливих для діяльності працівників освітньої організації умов; функціональної заданості управління конфліктами у створенні професійної діяльності менеджера (кваліфікаційні вимоги до діяльності менеджера закладу вищої освіти.

Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти – це якісна характеристика фахівця сфери менеджменту в організації, що визначає спосіб виконання ним професійної функції управління конфліктами в організації за допомогою вирішення професійних конфліктологічних завдань.

Робота з конфліктом в освітній організації є для менеджера закладу вищої об'єктивною реальністю, що вимагає вироблення у нього спеціального виду професійної культури – конфліктологічної культури, що забезпечує здатність керувати конфліктами в освітній організації за допомогою вирішення відповідних професійних завдань.

Для конкретизації об'єктів у професійній діяльності менеджера закладу вищої освіти, на перетворення яких спрямована конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти, досліджувалися види конфлікту та типи їх вирішення. В результаті аналізу літературних джерел нами виявлено, що основними напрямками конфліктологічної культури виступають вирішення: конфлікти з приводу розподілу функціональних та посадових обов'язків працівників ЗВО, організації робочого місця, оцінки та контролю діяльності підлеглих, трудової дисципліни, ціннісної розбіжності у поглядах та позиціях на утримання діяльності, розподілу матеріальних ресурсів.

Зважаючи на зміст проаналізованого наукового знання у сфері менеджменту, психології та педагогіки професіоналізму, професійної конфліктології дається розуміння конфліктологічної культури менеджера. Під конфліктологічною культурою менеджера закладу вищої освіти розуміється якісна характеристика спеціаліста у сфері менеджменту, що визначає спосіб вирішення їм професійних завдань із управління конфліктом в освітній організації.

Функціональна заданість діяльності менеджера закладу вищої освіти визначає об'єктивність розгляду конфліктологічної культури як виду професійної культури менеджера. Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти є якісною характеристикою спеціаліста у сфері менеджменту. Конфліктологічна культура менеджера закладу вищої освіти є цілісним багатокомпонентним утворенням, що включає в себе конфліктологічну компетенцію, конфліктологічну готовність і конфліктологічну компетентність, у сукупності відтворюючи закономірності взаємодії суб'єкта праці з конфліктогенним професійним середовищем та закономірності управління конфліктами. Тенденція вищої професійної освіти, спрямована на укріплення автономності діяльності викладача та навчальної діяльності студентів, збільшення частки групових форм навчальних занять, досвід використання тренінгу як форми організації процесу навчання у вигляді навчально-тренувальних груп визначає об'єктивність звернення до тренінгу як

засобу формування конфліктологічної культури менеджера у закладі вищої освіти.

Тренінгові технології як спосіб інтенсивного вироблення і засвоєння знань, умінь, установок, необхідних для виконання певного виду діяльності, можуть виступати управлінським засобом професійної підготовки фахівців, оскільки мають змістовні (функції діяльності, її зміст і умови як об'єкти інтенсивної дії) і організаційні (активність учасників, ігровий характер, повчальна спрямованість, зворотний зв'язок, груповий характер занять як загальнометодичні умови дії) властивості.

Умовами ефективності застосування тренінгу в процесі формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти виступають: 1) цільова і змістовна відповідність тренінгу професійно важливим якостям для управління конфліктом в основних сферах індивідуальності менеджера закладу вищої освіти, кваліфікаційним характеристикам менеджера, професійним функціями і професійним завданням управління конфліктами в організації; 2) змістовна і процесуальна відповідність тренінгу видам і етапам управлінської діяльності менеджера стосовно конфліктів в організації; 3) організаційна відповідність тренінгу формі навчально-тренувальної групи як виду навчальних занять у ЗВО; 4) загальнометодична відповідність тренінгу креативному для рефлексії освітньому середовищу як сукупності організаційних властивостей тренінгу.

В якості умов, при дотриманні яких можливості тренінгу як форми організації процесу навчання у вигляді навчально-тренувальної групи, можуть забезпечувати формувальну дію на окремі компоненти конфліктологічної культури і в цілому конфліктологічну культуру, висуваються 1) цільова, змістовна і процесуальна відповідність професійним функціям, професійним завданням, кваліфікаційним характеристикам менеджера освіти для управління конфліктом, логіці управлінського рішення стосовно конфліктів в організації; 2) створення освітнього середовища креативної рефлексії; 3) дотримання загальнопедагогічних умов. Виявлені можливості тренінгових



технологій і умови їх застосування дозволяють організувати процес формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти з використанням тренінгу.

Проаналізований зміст конфліктологічної підготовки менеджерів закладу вищої освіти в процесі професійної підготовки у ЗВО дозволив встановити наступні факти: залишається без уваги аксіологічний блок конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти, а також не «розпредмечується» діяльність менеджера освіти по діагностиці, попередженню і вирішенню конфлікту. Ці факти свідчать про те, що існуюча практика підготовка менеджера закладу вищої освіти до роботи з конфліктом в організації не може забезпечити сформованість цілісної конфліктологічної культури менеджера.

В якості перспективних напрямів дослідження проблеми формування конфліктологічної культури менеджера з використанням тренінгу виступають: вивчення можливостей тренінгу у формуванні конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти в умовах внутрішньо-організаційного навчання і підвищення кваліфікації фахівців; підготовка викладачів ЗВО до формування конфліктологічної культури менеджера закладу вищої освіти з використанням тренінгу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анн Л.Ф. *Психологический тренинг с подростками*. СПб: Питер, 2003. 270 с.
2. Бабайцева В.Ю. *Личностно-ориентированный тренинг в процессе подготовки будущих учителей к воспитательной работе с трудными детьми: Уч. пособие*. Москва, 1997. 56 с.
3. Башкирова Е. Тренинг общения «Найди клад»: [осознание ценности дружбы, развитие способности принятия собственной уникальности и неповторимости каждого человека]. *Воспитание школьников*. 2009. № 3. С. 38–43.
4. Биркенбиль В. Ф. *Коммуникационный тренинг: Наука общения для всех: Пер. с нем. / .* Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 351 с.
5. Білоус Р.М. Мій професійний вибір: тренінг. *Практична психологія та соціальна робота*. 2010. № 12. С. 34–38.
6. Будянський Д.В. Соціально-педагогічний тренінг як засіб формування педагогічного артистизму майбутніх учителів. *Соціалізація особистості: культура, освітня політика, технології формування: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, 20-21 квітня 2011 р., м. Суми / М-во освіти, науки, молоді та спорту України, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОНМС України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.Ю. Щербина-Яковлева, В.А. Косяк та ін.]*. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. С. 310-312.
7. Будянський Д.В. Соціально-психологічний тренінг як метод профілактики підліткової агресивності. *Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр Сумського держ. пед. ун-ту ім. А. С. Макаренка у 2011 р.: за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр Сумського держ. пед. ун-ту ім. А. С. Макаренка у 2011 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка; [ред. кол.: Н. І. Кириленко,*

- О. В. Багацька, В. С. Бугрій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 272.
8. Васильев Н.Н. *Тренинг преодоления конфликтов*. СПб: Речь, 2002. 170 с.
  9. Вескер А.Б. *Тренинг актерского мастерства учителя: Учеб.-практ. пособие*. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Пед. общество, 2002. 95 с.
  10. Вильямс К. *Тренинг по управлению стрессом: Пер. с англ.* Москва: ЭКСМО, 2002. 270 с.
  11. Галенська Н.П. Авторська корекційно-розвивальна програма «Тренінг соціальної адаптації та конфліктів дітей». *Психологічна газета*. 2009. № 10, травень. С. 2–25.
  12. Гарний О.І., Савчин М. М. Творчість як педагогічна проблема: тренінг творчості. *Шлях освіти*. 2011. № 4. С. 5–10.
  13. Гера А. Тренінг самоконгруентності особистості майбутніх педагогів: прикладна психологія. *Психологія і суспільство*. 2013. № 2. С. 119–136.
  14. Гончаренко Л. Тренінг як форма роботи з формування полікультурної освіченості керівників. *Проблеми освіти: науковий збірник / МОН України; Ін-т інновац. технолог. і змісту освіти; [ред. кол.: І.О. Вакарчук, В.Д. Шинкарук, К.М. Левківський та ін.]*. – [К.] : [Ін-т інновац. технолог. і змісту освіти МОН України], 2009. вип. 59. С. 71–74.
  15. Грабовець О.В. Корекційно-профілактичні тренінг-семінари з вчителями. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 6. С. 55–61.
  16. Грачева Л.В. *Актерский тренинг: теория и практика*. СПб: Речь, 2003. 163 с.
  17. Гревцева Е.В. *Логопедический тренинг*. СПб: СпецЛит, 2002. 144 с.
  18. Гридковець Л.М. Психокорекційний тренінг як засіб допомоги молоді. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 2. С. 18–24.
  19. Губенко О.В. Тренінг готовності школярів до розв'язання навчальних творчих задач. *Обдарована дитина*. 2005. № 4. С. 45–57.
  20. Денежніков С.С. Концепт іміджу менеджера адміністративної діяльності у соціальному просторі. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація*

- особистості в евристичній освіті: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року* / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: [ФОП Цьома С. П.], 2018. С. 173–176.
21. Денежніков С.С. *Методологічні засади формування іміджу менеджера адміністративної діяльності: магістер. робота*; науковий керівник Л.М. Калініна. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 108 с.
22. Денежніков С.С. *Феномен іміджу менеджера-адміністратора та проблема лідерства у колективі. Теорія та методика навчання суспільних дисциплін: науково-педагогічний журнал* / Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка; [редкол.: М. Б. Євтух, В. С. Бугрій, Г. Ю. Ніколаї та ін.]. – [Суми]: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. № 1 (6). С. 30–35.
23. Денежніков С.С. *Філософські засади формування іміджу менеджера адміністративної діяльності. Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти: монографія* / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка; за заг. ред.: О.Г. Козлової, М.О. Лазарєва. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. С. 6–24.
24. Джонсон Д.У. *Тренінг общения и развития: Пер. с англ.* Москва: Издат. группа «Прогресс», 2001. 247 с.
25. Ермолаева Н.А. *Социально-психологический тренинг как способ укрепления профессионального здоровья педагога. Журнал прикладной психологии.* 2006. № 1. С. 104–106.
26. Заболотній О.А. *Тренінг психолого-педагогічної майстерності майбутніх викладачів: методичні рекомендації.* Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: [ПП Лисенко М.М.], 2010. 51 с.

- 27.Задіранова Г.В. Тренінг формування професійної успішності майбутніх педагогів. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 4. С. 21–32.
- 28.Заика Е. В. Тренінг мышлення: поиск оснований для разделения объектов на группы. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 4. С. 32–37.
- 29.Земба А.Б. Проблема ефективності управління студентською групою: тренінг розвитку лідерських якостей студентів. *Практична психологія та соціальна робота*. 2007. № 3. С. 42–48.
- 30.Зінченко О. Тренінг емоційної саморегуляції. *Післядипломна освіта в Україні*. 2009. № 1. С. 20–26.
- 31.Зубіашвілі І.К. Тренінг економічного самовизначення. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 3. С. 24–37.
- 32.Іваха Л.І. Батьківський тренінг – креативна форма роботи. *Позакласний час*. 2016. № 7. С. 23.
- 33.Калинина Н.В. Тренінг життєстійкості для старших підлітків. *Практична психологія та соціальна робота*. 2010. № 12. С. 48–54.
- 34.Капацина А.О. Тренінг для починаючих керівників. *Практична психологія та соціальна робота*. 2007. № 4. С. 30–37.
- 35.Карп'юк І. Правовий тренінг: «Учитель - учень: як уникнути конфліктної ситуації»: професійна майстерня. *Історія та правознавство*. 2008. № 34. С. 28–29.
- 36.Карп'юк І.А. Правовий тренінг: "Як не стати жертвою злочину". *Історія та правознавство*. 2009. № 13. С. 30–31.
- 37.Кваліфікаційна характеристика менеджера освіти. *Директор школи. Україна*. 2010. № 11. С. 61–65.
- 38.Климчук В.О. Тренінг внутрішньої мотивації: результати апробації та структура. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 10. С. 52–59.
- 39.Кльоц Л.А. Тренінг із розвитку професійної самосвідомості. *Шкільному психологу. Усе для роботи*. 2010. № 7. С. 2–38.

40. Ключев В. Позвольте представиться: менеджер информационных ресурсов: [новая профессия]. *Библиотека*. 2005. № 8. С. 60–61.
41. Кобильченко В. Перспективний тренінг у спеціальній установі: зміст і методика. *Дефектологія*. 2009. № 2. С. 46–48.
42. Кобильченко В. Тренінг умінь у ВНЗ: зміст та методика. *Дефектологія*. 2009. № 4. С. 40–44.
43. Кобилянський О.В. Практичні аспекти професійної підготовки менеджерів з безпеки життєдіяльності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка*; [редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, В.І. Лозова та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. № 3 (5). С. 221–232.
44. Коваленко И.Н. *Наука и искусство власти менеджера*. Одеса: Фенікс, 2006. 486 с.
45. Козлов Д.О. До проблеми оцінювання управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти. *Соціалізація особистості: культура, освітня політика, технології формування: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, 20-21 квітня 2011 р., м. Суми / М-во освіти, науки, молоді та спорту України, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОНМС України*; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.Ю. Щербина-Яковлева, В.А. Косяк та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 396–398.
46. Козлов Д.О. Професійна компетентність викладача вищої школи як менеджера інноваційних змін: філософський аспект. *Теоретичні питання культури, освіти та виховання: збірник наукових праць / Київський нац. лінгвістичний ун-т*; [за заг. ред. О.В. Матвієнко; уклад. В.В. Кудіна]. Київ: [Вид. центр КНЛУ], 2014. Вип. 50. С. 3–7.
47. Козлов Д.О. Професійно-творча діяльність майбутніх менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки. *Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр*

- СумДПУ ім. А.С. Макаренка у 2008 р.* / [ред. кол.: Н.І. Кириленко, О.В. Багацька, В.С. Бугрій та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2009. С. 108.
48. Козлова О.Г. Управління процесом формування національної ідентичності майбутніх адміністративних менеджерів. *Інноваційні підходи до виховання учнів козацьких класів і хортингістів у навчальних закладах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (27-28 квітня 2017 р., м. Суми)* / МОН України, Ін-т проблем виховання НАПН України; Департамент освіти і науки Сумської обл. державної адміністрації та ін.; [редкол.: І.Д. Бех, О.Г. Козлова, З.М. Діхтяренко та ін.]. Суми: ФОП Цьома С. П., 2017. С. 136–139.
49. Колесніков Г.О. *Менеджерський словник*. МОН України, Волинський ін-т економіки та менеджменту. Київ: ВД "Професіонал", 2007. 286 с.
50. Колісник Г.О. Тренінг уваги та мислення. *Обдарована дитина*. 2010. № 9. С. 64–67.
51. Корольова К. Психологічний тренінг як засіб особистісного зростання. *Соціальна психологія*. 2008. № 3(29). С. 76–83.
52. Кошечко Н.В. Тренінг «Молодь вибирає конструктивний конфлікт». *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 8. С. 44–48.
53. Кошечко Н.В. Тренінг «Молодь вибирає конструктивний конфлікт». *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 11. С. 57–62.
54. Кравченко Л. Формування лідерських та організаторських якостей студентів як майбутніх менеджерів освіти. *Імідж сучасного педагога: науково-практичний освітньо-популярний журнал* / Полтавський держ. пед. ун-т ім. В.Г. Короленка; гол. ред. Н. Білик. – Полтава: ТОВ "Асмі", 2007. № 7/8. С. 57–62.
55. Кристофер Э. *Тренінг лідерства*: Пер. с англ. СПб: Питер, 2001. 317 с.
56. Кузьміна Т. І. Семінар-тренінг для вчителів «Психологічне здоров'я вчителів. Як допомогти вчителю зберегти своє здоров'я та подолати стрес». *Психологічна газета*. 2010. № 13, липень. С. 6–10.

57. Кулик Л. Тілесно орієнтований тренінг емоційної зрілості. *Психолог*. 2013. № 9, травень. С. 44–45.
58. Лазарєв М.О. Основні критерії професійного потенціалу сучасного менеджера в контексті теорії творчої самореалізації. *Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти: монографія* / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка; за заг. ред.: О.Г. Козлової, М.О. Лазарєва. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. С. 148–171.
59. Лотоцька О. Батьківські збори та заняття-тренінг. *Класному керівнику. Усе для роботи*. 2010. № 1. С. 13–17.
60. Макмахон Г. *Тренінг уверенности в себе: Как стать хозяином своей жизни*: Пер. с англ. Москва: ЭКСМО, 2003. 208 с.
61. Максименко Т.М. Підготовка майбутнього менеджера освіти в інформаційному просторі. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року* / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: [ФОП Цьома С.П.], 2018. С. 185–187.
62. Манухина С. Тренінг командообрання. *Шкільний психолог*. 2009. № 5, 1-15 марта. С. 41–44.
63. Маргулян І. Тренінг особистісного зростання для молодих керівників. *Управління освітою*. 2010. № 8, квітень. С. 10–16.
64. Марінушкіна О.Є. Тренінг особистісного росту: програма спецкурсу *Психологічна газета*. 2005. № 9, травень. С. 3–14.
65. Мар'їнських Ю.М. Тренінг і контрольна-навчальна діяльність у системі укрупнення дидактичних одиниць. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [редкол.:



- А. А. Сбруєва, М. О. Лазарєв, О. І. Огієнко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. № 2 (12). С. 277–284.
66. Марченко С. Ю. Я обираю тренінг. *Класному керівнику. Усе для роботи.* 2011. № 7. С. 48–52.
67. Ментс М.В. *Эффективный тренинг с помощью ролевых игр*: Пер. с англ. 3-е междунар. изд. СПб : Питер, 2001. 207 с.
68. Мерзлякова О. Коли психологічний тренінг стає небезпечним. *Практична психологія та соціальна робота.* 2009. № 1. С. 6–11.
69. Никитина Н.Н. Игровой тренинг общения. *Классный руководитель.* 2006. № 5. С. 55–73.
70. Ніконова Д.В. Психологічний тренінг "Я та інші": (формування компетенцій міжособистісного спілкування у підлітків). *Обдарована дитина.* 2012. № 6. С. 33–40.
71. Остапченко О. Тренінг риторичної майстерності: навчальна гра-змагання «Ораторський турнір». *Українська мова й література в сучасній школі.* 2013. № 6. С. 64–71.
72. Павленко О. Тренінг як засіб удосконалення компетенцій. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2012. № 1. С. 83–93.
73. Паламарчук Е.М. Телесно-ориентированный тренинг как один из методов работы. *Журнал практического психолога.* 2007. № 6. С. 94–97.
74. Пезешкиан Н. *Психотерапия повседневной жизни: тренинг разрешения конфликтов*: Пер. с нем. СПб: Речь, 2002. 288 с.
75. Петрушин С. Психологический тренинг в большой контактной группе. *Журнал практического психолога.* 2007. № 2. С. 7–69.
76. Петрушин С.В. *Психологический тренинг в многочисленной группе: Методика развития компетентности в общении в группах от 40 до 100 чел.* Москва: Академ. Проект, 2002. 252 с.
77. Піскова О. Соціально-психологічний тренінг у діяльності соціального працівника. *Соціальний педагог.* 2012. № 10, жовтень. С. 35–39.

78. Піскова О.М. Соціально-психологічний тренінг як один з ефективних видів інноваційних технологій. *Шкільному психологу. Усе для роботи*. 2011. № 11. С. 20–26.
79. Прокопенко Л.Г. Тренінг-гра «Хто він – справжній вчитель?». *Географія*. 2013. № 15/16. С. 35–38.
80. Пшенична Л. Підготовка менеджера інноваційного розвитку освіти: професійне і особистісне самовдосконалення. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка; [редкол.: А.А. Сбруєва, О.Є. Антонова, Дж. Бішоп та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2016. № 9 (63). С.137–150.
81. Пшенична Л.В. Магістерська підготовка – своєрідний феномен формування позитивного іміджу майбутнього менеджера. *Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти: монографія* / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка; за заг. ред.: О.Г. Козлової, М.О. Лазарева. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2017. С. 206–234.
82. Рєпнова Т.П. Тренінг емоційної зрілості. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 4. С. 46–59.
83. Рєпнова Т.П. Тренінг емоційної зрілості. Особливості психоемоційного розвитку. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 3. С. 19–30.
84. Романюк Т.В. Межнаціональне об'єднання: тренінг і упражнения. *Воспитание школьников*. 2009. № 7. С. 60–63.
85. Савчин М.М. Творчість як педагогічна проблема: тренінг творчості. *Педагогіка і психологія*. 2013. № 3. С. 43–51.
86. Сбруєва А.А. Компетентності менеджера інноваційної діяльності у соціально-педагогічній сфері. *Змістові інновації у магістерській підготовці соціальних педагогів: монографія* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; за заг. ред.: А.А. Сбруєвої, О.М. Полякової. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2013. С. 261–281.

- 87.Свіденська Г. Психологічний тренінг як засіб розвитку самосвідомості та зниження рівня тривожності. *Практична психологія та соціальна робота*. 2008. № 9. С. 34–46.
- 88.Семененко Л.В. Формування управлінських здібностей майбутніх менеджерів як чинник становлення психологічної культури. *Психологічна культура: види, інваріанти, розвиток: монографія* / Є.В. Анохін, В.О. Бедлінський, О.І. Бедлінський, М.Й. Боришевський; Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка; [відп. ред. Г.Є. Улунова]. Суми: ВВП "Мрія", 2014. С. 342–359.
- 89.Семененко Л.В. Адаптаційний тренінг як чинник розвитку особистості студента. *Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* / МОН України, Центральний ін-т післядипломної пед. освіти, Сумський обл. ін-т післядипломної пед. освіти, Ін-т вищої освіти АПН України та ін.; [ред. кол.: В. Ф. Живодьор, Т. Б. Тарасова, І. А. Медведєв та ін.]. Суми: [Університетська книга], 2007. С. 60–62.
- 90.Семенова Е.М. *Тренинг эмоциональной устойчивости педагога*. Москва: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2002. 212 с.
- 91.Семенова Є.М. Тренінг навичок подолання напружених ситуацій педагогічної діяльності. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 3. С. 54–58.
- 92.Семенова Л.В. Соціально-психологічний тренінг як засіб формування комунікативної компетентності майбутнього педагога. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [редкол.: А. А. Сбруєва, О. Є. Антонова, Дж. Бішоп та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2014. № 3 (37). С. 413–421.
- 93.Скоробагатська О.І. Проблема розвитку психологічної культури майбутніх менеджерів освіти. *Соціалізація особистості: культура, освітня політика, технології формування: матеріали міжнародної науково-практичної*

- конференції молодих учених і студентів, 20-21 квітня 2011 р., м. Суми / М-во освіти, науки, молоді та спорту України, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОНМС України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.Ю. Щербина-Яковлева, В.А. Косяк та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. С. 121–123.
94. Смоляна Я. Просвітницький тренінг як метод формування критичного ставлення до засобів масової інформації. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2005. № 2. С. 12–17.
95. Сологуб Н.М. Розвиток навичок спілкування. Тренінг «Соціальна адаптація». *Психологічна газета*. 2010. № 3, лютий. С. 9–15.
96. Соснюк О.П. Психологічний тренінг як засіб профілактики використання маніпуляційних технік в мас-медіа. *Обдарована дитина*. 2009. № 3. С. 39–43.
97. Стаут С. *Управленческий тренинг*: Пер. с англ. СПб: Питер, 2002. 250 с.
98. Стеблян Т. Тренінг розвитку профорієнтаційних знань. *Директор школи*. 2008. № 22, червень. С. 15–21.
99. Степаненко Я.М. *Соціально-педагогічний тренінг, як метод профілактики підліткової агресивності: дипл. робота*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. 86 с.
100. Страшко С.В. Тренінг як організаційна форма навчально-виховної роботи. *Методика викладання природничих дисциплін у вищій і середній школі. XVIII Каришинські читання: міжнародна науково-практична конференція, (26-27 травня 2011 р., м. Полтава): збірник наукових праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Полтавський національний педагогічний ун-т ім. В.Г. Короленка; Ін-т педагогіки НАПН України та ін.; [редкол.: М. І. Степаненко, Р. А. Сітарчук, В. І. Лагно та ін.]. Полтава: [Астроя], 2011. С. 209–211.*
101. Стрельніков В.Ю. Соціально-психологічний тренінг у формі ділової гри - ефективна технологія навчання у вищій школі. *Нові технології навчання:*

- Наук.-метод. зб.: Вип. 38. К.: Наук.-метод. центр вищої освіти, 2004. С. 168–176.*
102. Сухова Л.В. Тренінг по формуванню професійно важких якостей усного перекладача: [при вивченні іноземних мов]. *Іноземні мови в школі. 2006. № 3. С. 81–83.*
103. Ткачук Т. Тренінг як форма роботи із залежностями. *Біологія. 2008. № 33. С. 8–11.*
104. Томусяк В. І. Тренінг толерантності для вчителів. *Педагогічна майстерня. 2018. № 7. С. 26–32.*
105. Томусяк В.І. Тренінг толерантності. *Шкільному психологу. Усе для роботи. 2018. № 6. С. 28–34.*
106. Тренінг педагогічного спілкування: методичні поради для практичних психологів. *Психологічна газета. 2009. № 6, березень. С. 19–32.*
107. Тютюнник О. Тренінг як форма соціального навчання підлітків при здійсненні первинної соціально-педагогічної профілактики вживання наркотиків. *Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2007. № 1. С. 89–95.*
108. Федоренко Р. Тренінг консультативних навичок. *Практична психологія та соціальна робота. 2009. № 6. С. 26–45.*
109. Хромова О.Л. Тренінг особистісного розвитку. *Підручник для директора. 2005. № 7/8. С. 92–109.*
110. Цілинко І. О. Тренінг розвитку моральних почуттів. *Практична психологія та соціальна робота. 2013. № 5. С. 12–23.*
111. Черников А.В. Тренінг по сімейній діагностиці: [вивчення структури сім'ї: сімейний тест Герінга]. *Практична психологія та соціальна робота. 2006. № 9. С. 37–42.*
112. Чернякова А.В. Тренінг як інноваційна технологія фахової підготовки майбутніх соціальних педагогів до роботи у сфері протидії торгівлі людьми. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (06-07*

- квітня 2016 року, м. Суми) / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [редкол.: А. А. Сбруєва, С. Б. Кузікова, Г. Ю. Ніколаї та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. Т. 2. С. 243–245.
113. Чубінська В. Тренінг «Управління конфліктною ситуацією». *Директор школи*. 2009. № 7, лютий. С. 17–18.
114. Шевченко С. В. Тренінг підвищення особистісного адаптаційного потенціалу студентів та рівня їх розумової працездатності. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 12. С. 26–29.
115. Шевченко С.В. Тренінг підвищення особистісного адаптаційного потенціалу студентів та рівня їх розумової працездатності. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 11. С. 17–30.
116. Шеремет С.А. Інтерактивний екологічний тренінг. *Географія*. 2005. № 13/14, липень. С. 58–60.
117. Шкель Н. Педагогічна рада – практичний семінар-тренінг. *Директор школи. Україна*. 2011. № 6. С. 29–37.
118. Штепа О.С. Тренінг «Актуалізація особистісної зрілості». *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 4. С. 22–36.
119. Шумакова Л.П. Мотиваційний тренінг як засіб активного соціально-психологічного навчання. *Нові технології навчання: Науково-метод. зб.:* Вип. 25. К : Наук. метод. центр вищої освіти, 2000. С. 114–120.
120. Щорс В.В. Тренінг підвищення психологічної культури творчо орієнтованих людей. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 12. С. 51–62.
121. Ягодникова В.В. Як підготувати тренінг. *Шкільному психологу. Усе для роботи*. 2010. № 8. С. 21–23.