

was proved by the positive dynamics of increasing the level of the development of professionally meaningful characteristics of future psychologists' personality maturity. The practical recommendations on the base of the results of the research were worked out and addressed to the teachers of the institution and students for the development of professionally meaningful characteristics of future psychologists' personality maturity.

**Key words:** personality maturity, future psychologist, professionally meaningful characteristics, model, actualization, self-regulation, personality increase, professional preparation.

*Отримано: 27.01.2014 р.*

**УДК 159.964.21**

*Т.В.Дуткевич*

## **Стиль поведінки у конфлікті керівника загальноосвітнього навчального закладу як чинник конфліктності вчителів**

**Т.В.Дуткевич. Стиль поведінки у конфлікті керівника загальноосвітнього навчального закладу як чинник конфліктності вчителів.** У статті розкрито результати теоретико-емпіричного дослідження. Конфліктність учителя розглянуто як різнорівневе та інтегральне об'єктивно-суб'єктивне утворення, що зумовлене певними особистісними властивостями вчителя й знаходить прояв у його спілкуванні, взаємодії, взаєминах із навколишніми як бурхливий та емоційно гострий тип реагування на конфліктогени. Отримані емпіричні дані засвідчили, що стиль співпраці у керівника забезпечує оптимальний розподіл вчителів за рівнями конфліктності, найбільш сприятливі умови для розвитку колективу.

Стиль боротьби у керівника пригнічує вільне висловлення вчителями своїх позицій, думок, відкриту постановку та колегіальне вирішення проблем, розвиток освітнього закладу загальмовується, міжособистісні взаємини набувають штучного і вимушеного характеру.

**Ключові слова:** конфліктність, конфліктоген, стиль співпраці, стиль компромісу, стиль пристосування, стиль ігнорування, стиль боротьби, міжособистісні взаємини, педагогічний колектив.

**Т.В.Дуткевич. Стиль поведінки в конфлікті керівника загальноосвітнього навчального закладу як фактор конфліктності**

учителів. В статті раскрыты результати теоретико-емпіричного дослідження. Конфліктність учителя розглянута як різноуровневе і інтегральне об'єктивно-суб'єктивне утворення, обумовлене певними особливостями особистості учителя і наявність прояву в його спілкуванні, взаємодії, відносинах з оточуючими як бурний і емоційно гострий тип реакції на конфліктості. Отримані емпіричні дані показали, що стиль співпраці у керівника забезпечує оптимальне розподілення учителів по рівнях конфліктності, найбільш сприятливі умови для розвитку колективу.

Стиль боротьби у керівника перешкоджає вільному вираженню учителями своїх позицій, думок, відкритій постановці і колегіальному розв'язанню проблем, розвиток освітнього закладу затримується, міжособистісні відносини набувають штучний і напружений характер.

**Ключові слова:** конфліктність, конфліктоген, стиль співпраці, стиль компромісу, стиль пристосування, стиль ігнорування, стиль боротьби, міжособистісні відносини, педагогічний колектив.

**Постановка проблеми.** Питання управління конфліктами різного типу у сфері як матеріального, так і духовного виробництва, все більше турбують суспільство. Зокрема у підвищенні ефективності діяльності закладів шкільної освіти велике значення мають технології згуртування вчителів у педагогічних колективах навколо спільного рішення завдань навчально-виховного процесу. Також гострою є проблема збереження психічного та фізичного здоров'я кожного учня і вчителя, яке безпосередньо залежить від якості їх спілкування з навколишніми, від злагоди у сім'ї та на роботі. Отже, дослідження чинників, які могли б знижувати деструктивну конфліктність педагогів є актуальним завданням психології.

**Аналіз останніх досліджень.** Конфліктність особистості отримала вивчення у працях М.В.Башкіна [2], Н.А.Дзараєвої [3], М.М.Кашапова і Н.І.Добіної [4], М.І.Леонова [7], Г.В.Ложкіна і Н.І.Пов'якель [8], М.І.Пірен [11] та ін. Конфліктність у вчителів досліджували Л.М.Карамушка [5], Н.Л.Коломінський [6], Ю.П.Черненко [12], Р.Х.Шакуров [14] та ін. Питання стилю поведінки керівника у конфлікті висвітлювались у працях Л.Е. Орбан-Лембрик [9], Г.В. Осовської [10] та ін. Водночас, дослідження стилю поведінки керівника загальноосвітнього навчального закладу як чинника конфліктності вчителів не було проведено, що й зумовило підготовку даної статті.

**Метою статті** є розкриття результатів теоретико-емпіричного дослідження особливостей рівня конфліктності вчителів залежно від стилю поведінки у конфлікті керівника в загальноосвітньому навчальному закладі.

**Основні результати.** У психології сформувався звужене і розширене тлумачення поняття конфліктності: одне – на рівні особистості, інше – на рівні міжособистісних взаємин. У звуженому значенні конфліктність інтерпретується як інтегративна властивість особистості, що являє собою симптомокомплекс компонентів та виявляється у потребі пошуку конфліктних ситуацій (М.М.Кашапов, Н.І.Добіна [4]), або як психологічну схильність до сприймання ситуації як конфліктної та до реалізації конфліктної поведінки у міжособистісній взаємодії (Т.В.Черняєва [13]).

У розширеному значенні конфліктність – це міра готовності особистості до розвитку і вирішення проблемних ситуацій соціальної взаємодії шляхом конфліктів, а також відносна частота участі людини у реальних конфліктах, порівняно з іншими людьми (А.Я. Анцупов та А.І.Шипілов [1]). Вирізняють варіанти відповідності між внутрішнім (конфліктністю) і зовнішнім (суперечністю) у конфліктній ситуації, зокрема адекватно сприйнятий конфлікт; неадекватно сприйнятий; не усвідомлений конфлікт; хибний конфлікт, коли об'єктивна ситуація відсутня, але сторони сприймають свої відносини як конфліктні (Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель) [8, с. 48].

Вважаємо за доцільне додати до згаданих тлумачень також і третій варіант, згідно з яким конфліктність – це ще й наявність соціально-психологічних факторів (конфліктогенів), що спроможні викликати в особистості такий тип реагування на їх вплив, як конфлікт.

На нашу думку, розглянуті тлумачення конфліктності відображають одне й те ж явище, але зосереджують увагу на різних його аспектах. Поряд з тим, що кожен учитель впливає на рівень конфліктності свого педагогічного колективу, зовнішні впливи на особистість вчителя (з боку учнів, їх батьків, керівників школи тощо) спроможні провокувати його конфліктні прояви.

Так, стиль поведінки керівника загальноосвітнього навчального закладу у конфлікті може слугувати певним конфліктогеном, що провокує появу у його підлеглих вчителів враження про відсутність взаєморозуміння, породжує комунікативну рефлексію з негативним змістом («керівник мене не поважає, недооцінює, ігнорує...» тощо), викликає емоційну напругу (тривогу,

страх, очікування неприємностей, «бойову готовність»), а також несприятливий прогноз щодо успішності їх співпраці. Реакція навколишніх на таку конфліктну поведінку може бути неоднозначною і лише за певних умов призводить до початку конфліктної взаємодії. Іноді навіть явно конфліктна поведінка, оцінювана як така більшістю навколишніх, у взаєминах конкретних людей конфлікту не викликає. І, навпаки, дії, які, на думку більшості, не повинні викликати конфлікту, у певному випадку можуть їх спровокувати. Враховуючи вищенаведені міркування, ми пропонуємо розглядати конфліктність вчителя як різнорівневе та інтегральне об'єктивно-суб'єктивне утворення, що зумовлене певними особистісними властивостями вчителя й знаходить прояв у його спілкуванні, взаємодії, взаєминах з навколишніми як бурхливий та емоційно гострий тип реагування на конфліктогени.

Дослідники звертають увагу на неоднозначну оцінку значення конфліктності вчителя для нього особисто та для навколишніх. Зокрема, можуть проявитись як деструктивна, так і конструктивна сторони. Деструктивна сторона конфліктності вчителя зумовлена його нездатністю прийняти дещо відмінні від власних погляди та вчасно знайти конструктивне рішення, яке могло б оперативно попередити перехід конфліктної ситуації у відкрите протистояння з керівником загальноосвітнього навчального закладу. Конструктивний аспект конфліктності сприяє актуалізації у педагогів соціальної мужності, здатності сміливо вирішувати проблеми, а не уникати їх (Н.І. Добіна, М.М. Кашапов) [4].

Причини конфліктів в освітніх установах досить різноманітні, проте всі вони містять суб'єктивну складову – особистісні властивості їх учасників, провідними серед яких виступають якості, що «відповідають» за ефективність міжособистісного спілкування. У низці праць показано залежність типів та частоти конфліктів у педагогічному колективі як від особистості керівника, так і від індивідуальних особливостей вчителів (Н.Л. Коломінський [6]). Так, у літературі з проблем менеджменту поширився термін «важкий працівник». Керівники характеризують його так: безвідповідальний, недобросовісний, зверхній, нескромний, нечесний, недисциплінований, ябіда, неорганізований, невитриманий, анонімник. Важкий працівник характеризується як важко керований, схильний бути ініціатором конфліктів, з погано передбачуваною поведінкою. Спектр проявів характеру важкого працівника досить широкий. Вирізняють типи важкого праців-

ника: «неконтактний», «бунтівник», «недобросовісний», з низькою професійною компетентністю (Р.Х. Шакуров) [14].

Встановлено, що на рівень конфліктності вчителів впливає їх когнітивний стиль. Найбільш конфліктними виявились педагоги, для когнітивного стилю яких одночасно притаманні ознаки полонезалежності, імпульсивності, когнітивної простоти (Ю.П. Черненко [12]).

У процесі управління установами середньої освіти найчастіше виникають такі типи конфліктів (Л.М.Карамушка [5]):

а) внутрішньоособистісні (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні безпосередньо директора школи або конкретного вчителя);

б) міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад, між двома вчителями, між директором та його заступником);

в) внутрішньогрупові конфлікти мають місце усередині групи, зокрема між конкретною особою і групою (наприклад, між новим директором школи і сформованим педагогічним колективом);

г) міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, конфлікт між двома неформальними групами вчителів в одній школі або конфлікт між гімназією та «звичайною» школою в мікрорайоні).

В основі виникнення переважної більшості конфліктів у педагогічному колективі лежать суперечності у взаєминах керівника і підлеглих (Н.Л.Коломінський [6]). Одна зі сторін таких конфліктів – керівник або підлеглий (підлеглі) – першою усвідомлює певну суперечність як незадоволеність своєю діяльністю, комунікаціями у колективі тощо і стає ініціатором конфлікту. Такі суперечності виникають між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та сподіваннями керівника, між необхідністю досягнення мети діяльності закладу освіти і роботою вчителя; між потребою вчителя в успішній діяльності та спроможністю керівника у її забезпеченні; між діяльністю керівника, стилем його праці та сподіваннями підлеглих; через нездатність керівника виправдати сподівання колективу. За даними Н.Л.Коломінського [6, с.147], 41,6% конфліктів у педагогічному колективі трапляються з вини керівників (недоліки в організації, грубість керівників у спілкуванні з підлеглими), а 32,4% – з вини працівників (несумлінне ставлення людей до праці, недисциплінованість окремих співробітників).



Як бачимо, серед типових причин конфліктів на першому місці виявились недоліки у керівництві колективами з боку адміністраторів. Саме керівництво загальноосвітнього навчального закладу є відповідальним за соціально-психологічний клімат, або, як сьогодні прийнято говорити, за організаційну культуру підпорядкованого йому педагогічного колективу. Незважаючи на те, що серед учителів може бути багато «важких працівників», які утруднюють формування організаційної культури, керівник повинен виявити терплячість і наполегливість, професійну майстерність у пошуку індивідуального підходу до кожного працівника, показати приклад виваженої і конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях. Отже, керівник – взірець для своїх підлеглих у вирішенні складних суперечностей щоденної взаємодії та спілкування. На жаль, фактично зовсім не кожен керівник орієнтується на колаборативний підхід у вирішенні суперечок, а це потребує спеціальної підготовки керівного складу загальноосвітніх навчальних закладів, що виступає складовою його професіоналізації.

У своєму дослідженні ми висунули припущення про те, що стиль поведінки керівника у конфлікті впливає на стан конфліктності вчителів у ввіреному йому колективі. Стиль поведінки керівника у конфлікті є концентрованим відображенням його конфліктологічної компетентності і культури. Найпоширеніші стилі (або стратегії) поведінки в конфліктній ситуації були описані Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменном (1972). Названі автори розрізняють п'ять основних стилів поведінки у конфлікті: співпраця (колаборація), компроміс, пристосування, ігнорування (втеча), суперництво (боротьба). Оскільки характеристика цих стилів (стратегій) є загальновідомою, ми не зупиняємось на її розкритті.

Зауважимо щодо відмінності між поняттями стратегії і стилю поведінки у конфлікті. І стратегії, і стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту – розбіжністю інтересів двох або більше сторін. Натомість, стратегія поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій особистість прагне задовольнити власні інтереси (діючи пасивно або активно) й інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально). Тобто, особистість може використовувати різні стратегії поведінки у конфлікті, залежно від конкретної ситуації і типу конфлікту (від того, наскільки важливим є предмет конфлікту, від співвіднесення ваги програшу і виграшу тощо). Кожна людина може якоюсь мірою викорис-

товувати всі ці стратегії, але звичайно має пріоритетні, якими користується найчастіше, які найкраще відповідають властивостям її характеру і рисам її темпераменту. Стратегію поведінки особистості, що використовується у конфліктних ситуаціях найчастіше і є пріоритетною, ми вважаємо за доцільне позначити як стиль.

Становлення у керівника стилю конфліктної поведінки залежить від системи його цінностей. Цінності керівника відіграють важливу роль у регуляції міжособистісних взаємин, слугують тим усталеним зразком, порівнюючи з яким він робить висновки про належну й неналежну поведінку власну і навколишніх, які слугують вирішальним фактором при вирішенні особистісних дилем, при розв'язанні проблемних ситуацій тощо. Відтак, цінностям притаманна значна мотивуюча енергія, що спрямовує керівника на досягнення поставлених цілей відповідними шляхами й засобами. Цінності мають інтегруючий потенціал, об'єднуючи чи розмежовуючи керівника з учителями ввіреного йому колективу залежно від зближення змісту та структури їх цінностей.

Гуманістичні цінності зумовлюють визнання керівником загальноосвітнього навчального закладу рівних відповідальності, прав і обов'язків обох сторін конфлікту, ніхто з них не визнається апріорі більш достойним чи пріоритетним. У ставленні керівника з перевагою гуманістичних цінностей до підлеглих характерний індивідуальний та особистісний підходи, врахування їх цілей, мотивів, повага позиції та цінностей тощо.

Перевага егоїстичних цінностей полягає у концентрації і перебільшенні керівником своїх повноважень, можливостей, у розширенні меж нормативно дозволеного лише для однієї зі сторін міжособистісного конфлікту. У ставленні до підлеглих переважають прояви деперсоналізації, нездатність об'єктивно сприймати їх потреби, цілі, можливості, поважати їх цінності та інтереси.

З метою визначення залежності рівня конфліктності вчителів від стилю поведінки у конфлікті їх керівника ми провели емпіричне дослідження. Спочатку у 32 директорів загальноосвітніх навчальних закладів був визначений пріоритетний стиль поведінки у конфлікті (за допомогою тесту К.Томаса). За отриманими результатами були обрані п'ять керівників, які використовували різні стилі поведінки у конфлікті (співпрацю, компроміс, пристосування, ігнорування, боротьбу). Всі вони пропрацювали на своїх посадах більше трьох років. Потім у відповідних педаго-

гічних колективах визначався рівень конфліктності вчителів за допомогою тесту фрустраційної толерантності Розенцвейга (дорослий варіант), складеної нами анкети «Гострота реагування на конфліктну ситуацію», тесту самооцінки конфліктності особистості.

Результати обчислення та узагальнення відсоткових співвідношень кількості вчителів за рівнями їх конфліктності у п'яти різних школах, де керівники послуговуються різними стилями поведінки у конфлікті, відображено у табл.1.

*Таблиця 1*

**Розподіл учителів за рівнями їх конфліктності у школах, де керівники представляють основні стилі поведінки у конфлікті (у %)**

Стиль поведінки керівника у конфлікті	Кількість учителів (осіб)	Рівні конфліктності вчителів		
		Високий	Середній	Низький
Співпраця	41	19,5	70,7	9,8
Компроміс	35	17,1	51,4	31,5
Пристосування	29	34,5	44,8	20,7
Ігнорування	37	35,1	35,1	29,8
Боротьба	38	21,1	26,3	52,6

Проаналізуємо та проінтерпретуємо отриманий розподіл вчителів. Найбільше вчителів з високим рівнем конфліктності зафіксовано у школах, де керівники користуються стилями пристосування (34,5% вчителів) та ігнорування (35,1%). За умов, коли директор схильний йти на поступки своїм підлеглим, в останніх зростають вимоги, які вони бурхливо і демонстративно висловлюють керівництву. Висока конфліктність вчителів є ефективним способом для досягнення ними своїх цілей, тому вони охоче нею послуговуються як своєрідним інструментом. У випадку ігнорування конфліктів керівником його підлеглим важко донести свої вимоги, якщо вони висловлені у невиразній формі. Отже, лише за високої конфліктності вчителя директор починає «чути» його.

Найменше вчителів з високим рівнем конфліктності у школах, де директором є представник стилю компроміс (17,1%) та стилю співпраця (19,5%). У випадку цих стилів керівник спирається на взаєморозуміння з підлеглими, вчасно помічає проблеми та намагається врахувати інтереси всіх сторін при вирішенні конфліктів. Висока конфліктність засуджується у цих колективах, оскільки шкодить ритмічній роботі, діловому настрою.



Вчителів із середнім рівнем конфліктності найбільше (70,7%) у школі, де керівник представляє стиль співпраці. Без сумніву, це є позитивним показником, оскільки саме у такому колективі створені найбільш сприятливі умови для його саморозвитку завдяки своєчасному виявленню проблем та оперативному їх вирішенню. Емоційна складова, яка породжує особливу гостроту конфліктів, у даному випадку поступається перед діловим спокійним обговоренням з керівником та колаборативним прийняттям рішення.

Найменше вчителів із середнім рівнем конфліктності (26,3%) у школі, де керівник представляє стиль боротьби. Слід також зауважити, що у такому колективі не так багато вчителів і з високим рівнем конфліктності (21,1%). У чомусь ця ситуація видається парадоксальною. Керівник демонструє стиль боротьби, а підлеглі ніби і не опираються його натиску. Насправді педагоги перебувають у ситуації, коли їхні вимоги зустрічають бурхливу й негативну реакцію керівника, сприймаються надмірно емоційно, що шкодить роботі всього колективу. Відтак учителі уникають відкритого протистояння, замовчують проблеми, бояться викликати гнів та осуд керівника. Через це суперечності вчасно не виявляються і не вирішуються, або їх вирішення відбувається без урахування інтересів більшості. У міжособистісних взаєминах виникає прихована напруга, яка гальмує розвиток закладу.

Вчителів із низьким рівнем конфліктності найменше (9,8%) у школі, де керівник представляє стиль співпраці. Це є ще одним свідченням можливостей вільного висловлення вчителями своїх вимог, претензій. Вони відкрито і щиро ставлять проблеми, які отримують колегіальне обговорення й вирішення. Немає потреб приховувати свої ставлення, думки, які можуть бути і суперечливими, і не завжди подобаються керівнику, але останній демонструє діловий підхід, діє в інтересах колективної справи. Тому вчителів з низькою конфліктністю дуже мало.

Протилежну картину спостерігаємо у школі, де керівник представляє стиль боротьби. Тут найбільше вчителів із низьким рівнем конфліктності (52,6%). І низька конфліктність у цьому випадку не може оцінюватись позитивно. Вчителі не мають можливості вільно висловлювати свої претензії, замовчують проблеми, оскільки переконались у тому, що реакція керівника на них є переважно емоційною та негативною, не допомагає вирішити суперечності, а поглиблює їх.

**Висновки і перспективи.** Отже, отримані емпіричні дані засвідчили вплив стилю поведінки керівника у конфлікті на рі-

вень конфліктності учителів. Стиль співпраці забезпечує оптимальний розподіл вчителів за рівнями конфліктності, більшість з яких має її середній рівень. Це створює найбільш сприятливі умови для розвитку колективу через вчасне виявлення та вирішення суперечностей.

Стиль боротьби пригнічує вільне висловлення вчителями своїх позицій думок, відкриту постановку та колегіальне вирішення проблем. У такій ситуації переважають учителі з низьким рівнем конфліктності, а розвиток освітнього закладу гальмується, міжособистісні взаємини набувають штучного і вимушеного характеру.

Розподіл вчителів у школах, де керівники представляють стилі пристосування та ігнорування, не мають статистично значущих відмінностей. За цих стилів авторитет та роль керівника знижується, і доля колективу залежить від його здатності до самоорганізації. Розподіл учителів у школах, де керівнику властивий стиль компромісу, окремими рисами нагадує розподіл у школі зі стилем співпраці у керівника, проте здатність вчителів ставити проблеми, бачити суперечності дещо нижча.

Перспективою є розроблення заходів з психологічної корекції деструктивної конфліктності у вчителів.

#### Список використаних джерел

1. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И.Шипилов. – СПб.: Питер, 2006. – 528 с.
2. Башкин М.В. Конфликтная компетентность личности: Дис. канд. психол. наук : 19.00.05 «Социальная психология» / М.В. Башкин. – Ярославль, 2009. – 242 с.
3. Дзараева Н.А. Воспитание дисциплинированности у студентов 1-2 курсов медицинского вуза в педагогическом процессе как фактор формирования их конфликтной компетентности: Дис... канд. педагог. наук : 13.00.01 : «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Н.А. Дзараева. – Пермь, 2003. – 235 с.
4. Добина Н.И. Психологическая структура конфликтности студентов с разным социометрическим статусом / М.М. Кашапов, Н.И. Добина // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г.Демидова. Серия: Гуманитарные науки, 2011. – № 1. – С. 98-103.
5. Карамушка Л.М. Психология управления заведениями средней освіти / Л.М.Карамушка. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 331 с.

6. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту / Н.Л.Коломінський. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
7. Леонов Н.И. Психология конфликтного поведения: Дис. доктора психологических наук : 19.00.05 «Социальная психология» / Н.И.Леонов. – Ярославль. – 415 с.
8. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта / Г.В.Ложкин, Н.И.Повякель. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
10. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Г.В.Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 218 с.
11. Пірен М.І. Конфліктологія / М.І.Пірен. – К.: Академія, 2007. – 452 с
12. Черненко Ю.П. Вплив стильової сфери на конфліктну поведінку вчителя / Ю.П.Черненко // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. – №3. – С. 5-8.
13. Черняева Т.В. Конфликтность как учебно-важное качество студентов / Т.В. Черняева // Системогенез учебной и профессиональной деятельности: матер. III Всерос. научно-практ. конф. (Ярославль, 9-10 октября 2007г.) / Под ред. Ю.П. Поваренкова. – Ярославль: «Канцлер», 2007. – С. 264-265.
14. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х.Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.

#### **Spysok vykorystanyh dzherel**

1. Ancupov, A.Ja. Slovar' konfliktologa / A.Ja. Ancupov, A.I.Shipilov. – SPb.: Piter, 2006. – 528 s.
2. Bashkin M.V. Konfliktnaja kompetentnost' lichnosti: Dis. kand. psihol. nauk : 19.00.05 «Social'naja psihologija» / M.V. Bashkin. – Jaroslavl', 2009. – 242 s.
3. Dzaraeva N.A. Vospitanie disciplinirovannosti u studentov 1-2 kursov medicinskogo vuza v pedagogicheskom processe kak faktor formirovanija ih konfliktnoj kompetentnosti: Dis... kand. pedagog. nauk : 13.00.01 «Obshhaja pedagogika, istorija pedagogiki i obrazovanija»/ N.A. Dzaraeva. – Perm', 2003. – 235 s.
4. Dobina N.I. Psihologicheskaja struktura konfliktnosti studentov s raznym sociometricheskim statusom / M.M. Kashapov, N.I. Dobina // Vestnik Jaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P.G.Demidova. Serija: Gumanitarnye nauki, 2011. – № 1. – S. 98-103.

5. Karamushka L.M. Psychologija upravlinnja zakladamy seredn'oi' osvity / L.M.Karamushka. – K.: Nika-Centr, 2000. – 331 s.
6. Kolomins'kyj N.L. Psychologija pedagogichnogo menedzhmentu / N.L.Kolomins'kyj. – K.: MAUP, 1996. – 176 s.
7. Leonov N.I. Psihologija konfliktного povedenija: Dis. doktora psihologicheskikh nauk : 19.00.05 «Social'naja psihologija» / N.I.Leonov. – Jaroslavl'. – 415 s.
8. Lozhkin G.V. Prakticheskaja psihologija konflikta / G.V.Lozhkin, N.I.Povjakel'. – K.: MAUP, 2002. – 256 s.
9. Orban-Lembryk L.E. Psychologija upravlinnja: posibnyk / L.E.Orban-Lebryk. – K.: Akademvydav, 2003. – 568 s.
10. Osovs'ka G.V. Komunikacii' v menedzhmenti: kurs lekcij / G.V.Osovs'ka. – K.: «Kondor», 2003. – 218 s.
11. Piren M.I. Konfliktologija / M.I.Piren. – K.: Akademija, 2007. – 452 s
12. Chernen'kyj Ju.P. Vplyv styl'ovoi' sfery na konfliktnu povedinku vchytelja / Ju.P.Chernen'kyj // Praktychna psihologija ta social'na robota. – 1999. – №3. – S. 5-8.
13. Chernjaeva T.V. Konfliktnost' kak uchebno-vazhnoe kachestvo studentov / T.V. Chernjaeva // Sistemogenez uchebnoj i professional'noj dejatel'nosti: mater. III Vseros. nauchno-prakt. konf. (Jaroslavl', 9-10 oktjabrja 2007g.) / Pod red. Ju.P. Povarenkova. – Jaroslavl': «Kancler», 2007. – S. 264-265.
14. Shakurov R.H. Social'no-psihologicheskie osnovy upravlenija: rukovoditel' i pedagogicheskij kolektiv / R.H.Shakurov. – M.: Prosveshhenie, 1990. – 208 s.

**T.V. Dutkevych. The school manager's behavior style as a factor of teachers' high conflict.** The article is dedicated to the problem of normalization of teachers' high conflict. The results of theoretical and empirical investigation on the peculiarities of the level of teachers' conflict depending on school manager's behavior style while conflicting are presented in the article. The psychology is marked to consider the high conflict as integral objective and subjective unit with different levels, which is determined by teacher's personal features and reveals at teacher's communication, interaction, relation. The high conflict is revealed as emotionally acute way to react the conflict factors. The differentiations between concept of conflict strategy and conflict style are analyzed. It is established that the collaboration style at school manager is the most optimal for arranging of the teachers depending on their conflict level. In this case the teachers with average conflict level prevail (70,7%), their interpersonal relations are healthy and are developing in the most acceptable way. The school manager's rivalry

style oppresses the teacher's free expressions of their opinions, attitudes, and thoughts. The rivalry style interferes collaboration while decision-making, determines the predominance of teachers with low conflict level (52,6%), the development of school is oppressed. The teachers' interpersonal relations are curved and are developing weakly. It was set that the teachers' arranging is similar while school manager belongs to ignoring or adaptation styles. In this case the teachers' ability to put problems and to see contradictions is reduced. The conclusion is made that the analysis of school manager's conflict style is important part of elaborating of ways to normalize the conflict level at teachers.

**Key words:** conflict, high conflict, conflict factor, collaboration style, compromise style, adaptation style, ignoring style, rivalry style, interpersonal relations, pedagogical collectivity.

*Отримано: 18.01.2014 р.*

УДК 159.922.7 (043.3)

*О.Я. Жизномірська*

## **Консультування батьків і вчителів з питання оптимізації розвитку самоствердження особистості підліткового віку**

**О.Я. Жизномірська.** Консультування батьків і вчителів з питання оптимізації розвитку самоствердження особистості підліткового віку. У статті презентовано рекомендації практичним психологам щодо консультування батьків та вчителів з розвитку самоствердження особистості в період дорослішання. З'ясовано, що прагнення до самоствердження підлітка визначаються певною соціальною позицією, розумінням – нерозумінням, прийняттям – неприйняттям, визнанням тощо. Встановлено залежність між особистісним та соціальним самоствердженням підлітків, яка сприяє особистісному зростанню, самовдосконаленню, суб'єктивному благополуччю. Злагоджена конструктивна співпраця практичного психолога з класним керівником, учителем, батьками дозволяє особистості підлітка позитивно самостверджуватися та презентувати власне «Я» оточуючим.