

УДК 378.147

DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2025.101.23>**Н. А. Несторук**кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та методики викладання,**А. А. Шарко**старший викладач,
Горлівського інституту іноземних мов Державного вищого навчального закладу
«Донбаський державний педагогічний університет»

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ОСВІТИ: КОНФЛІКТ У ПЕДАГОГІЧНОМУ СПІЛКУВАННІ

Статтю присвячено пошуку ефективних шляхів подолання конфліктів у педагогічному спілкуванні через застосування безконфліктного педагогічного менеджменту.

Наголошується на тому, що сьогодинішній педагог має володіти не лише високою професійною компетентністю, а й мистецтвом ефективного спілкування і бути майстром не вузьким, а широкого профілю і це – надзвичайно важко, бо нинішні вихованці виразно реагують на загострення їхніх життєвих проблем, що призводить до соціальної дезадаптації у значної частини молоді, особливо натеper. У цих умовах зростає потреба у перегляді усталеної психолого-педагогічної підтримки: вона має бути більш диференційованою, інтенсивнішою, цілеспрямованою.

Авторами з'ясовано, що конфлікти в освітньому середовищі є звичайною складовою педагогічного процесу, але при вірному підході їх можна мінімізувати та ефективно вирішувати.

Визначено, що конфлікти у педагогічному спілкуванні часто виникають через непорозуміння, різні стилі взаємодії, недостатню комунікативну компетентність учасників освітнього процесу, а також недоліки в організації навчального середовища. Одним з основних факторів виникнення конфліктів є відсутність належного емоційного інтелекту та вміння педагогів керувати власними емоціями, а також емоціями здобувачів освіти.

Доведено, що запропоновані стратегії та методи подолання конфліктів, зокрема розвиток комунікативних навичок педагогів, впровадження технік медіації та фасилітації, допомагають створити позитивний психологічний клімат у закладі освіти. Підвищення емоційного інтелекту та формування навичок конструктивного спілкування стають необхідними елементами підготовки педагогів, що сприяє не лише подоланню конфліктів, а й створенню сприятливого та ефективного освітнього середовища.

Авторами обґрунтовано: ефективне управління конфліктами в освітньому середовищі можливе за умови впровадження принципів безконфліктного менеджменту. Це дозволяє знизити рівень напруженості, покращити взаєморозуміння серед учасників освітнього процесу та підвищити якість навчання в цілому.

Ключові слова: конфлікт, безконфліктний педагогічний менеджмент, педагогічне спілкування, освітнє середовище, якість навчання, здобувачі освіти.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві освіта розглядається як провідний чинник формування особистості та суспільного розвитку. Сьогодинішній педагог має володіти не лише високою професійною компетентністю, а й мистецтвом ефективного спілкування. *Бути майстром не вузьким, а широкого профілю надзвичайно важко...* Нинішні вихованці виразно реагують на загострення їхніх життєвих проблем, що призводить до соціальної дезадаптації у значної частини молоді. У цих умовах зростає потреба у перегляді усталеної психолого-педагогічної підтримки: вона має бути більш диференційованою, інтенсивнішою, цілеспрямованою [1, с. 312]. Саме в процесі педагогічного спілкування часто виникають конфлікти, які потребують грамотного управління.

Підвищення ролі безконфліктного педагогічного менеджменту пов'язане із сучасними освітніми реформами та необхідністю створення безпечного і комфортного освітнього середовища. Формування навичок конструктивної взаємодії, запобігання конфліктам та вміння їх ефективно вирішувати стають обов'язковими складниками професійної майстерності педагога.

Отже, дослідження шляхів подолання конфліктів у педагогічному спілкуванні є важливим завданням сучасної педагогіки, спрямованим на підвищення якості освітнього процесу та розвиток гармонійних міжособистісних стосунків в освітньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему конфліктів у педагогічному середо-

вищі активно досліджували такі вчені, як Бех І. [1], Бутенко Н. [2], Каплінський В. [3], Лозова В. [4], Савченко О. [7], Шрагіна Л. [8] та інші. Вони акцентували увагу на важливості формування гуманістичних відносин між учасниками освітнього процесу, що сприяють мінімізації конфліктних ситуацій. Але, як показав аналіз літературних джерел, з'явилась необхідність подальшого пошуку ефективних шляхів безконфліктного педагогічного менеджменту.

Метою статті є презентація ефективної стратегії безконфліктного педагогічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність сучасного освітнього процесу значною мірою залежить від рівня налагодженості комунікації між його учасниками. У центрі цієї взаємодії знаходиться педагогічне спілкування – складне, багатофункціональне явище, яке виходить за межі простого обміну інформацією. Воно є інструментом формування позитивного психологічного клімату, соціальної згуртованості, морального зростання і взаємоповаги в навчальному середовищі.

Педагогічне спілкування забезпечує ефективне передавання знань, розвиток ключових компетентностей здобувачів освіти, формування їхньої громадянської позиції та моральних орієнтирів. У процесі такого спілкування реалізується не лише навчальна, а й виховна функція, яка має глибокий вплив на становлення особистості освітянина.

Водночас, саме взаємодія між учасниками освітнього процесу нерідко стає джерелом конфліктів, зумовлених як особистими, так і організаційними моментами. Це актуалізує необхідність глибокого теоретичного осмислення природи педагогічного спілкування, причин конфліктів та ефективних підходів до їх розв'язання в межах педагогічного менеджменту.

Основною особливістю педагогічного спілкування є те, що воно відбувається в умовах навчально-виховної діяльності, де кожен учасник взаємодії має свою роль і відповідальність.

Педагогічне спілкування має дві основні функції: інформаційну та виховну. Інформаційна функція передбачає передавання знань, умінь і навичок учням, а виховна – формування моральних і етичних норм, розвиток емоційної сфери особистості. Важливо, що спілкування педагогів з учнями не є односпрямованим, а має бути взаємним, сприяючи розвитку самосвідомості та критичного мислення. Важливою складовою педагогічного спілкування є його емоційний компонент. Емоційна компетентність педагога, його здатність до співпереживання та емоційної підтримки здобувачів значною мірою впливає на ефективність взаємодії. Педагогічне спілкування також є важливим інструментом створення сприятливого освіт-

нього середовища, яке, в свою чергу, визначає якість освітнього процесу, успіх якого багато в чому залежить від того, наскільки педагог здатний до конструктивного спілкування зі здобувачами освіти. Чим краще налагоджене спілкування, тим вищою є мотивація молоді до навчання, їх готовність до саморозвитку та участі у навчально-виховній діяльності. З огляду на це, педагогічне спілкування виступає не лише як інструмент передачі знань, але й як потужний засіб формування гармонійних відносин у навчальному середовищі, що забезпечує високий рівень розвитку особистості.

Педагогічне середовище є динамічною системою, що включає різноманітних учасників з відмінними інтересами, позиціями, життєвим досвідом, і саме це створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій. Конфлікт у педагогічному колективі або між учасниками освітнього процесу не є аномалією, а, скоріше за все, природним наслідком складної міжособистісної взаємодії.

Виділяють кілька основних груп причин конфліктів у педагогічному середовищі: професійні, особисті та організаційні.

До професійних чинників належить, насамперед, низький рівень комунікативної компетентності педагога. Невміння доречно висловлювати свої думки, слухати співрозмовника, давати конструктивний зворотний зв'язок або володіти емоційним самоконтролем часто призводить до непорозумінь у спілкуванні з учнями, батьками чи колегами.

Ще одним поширеним фактором є професійне вигорання, що виникає в умовах хронічного стресу, перевантаження, відсутності моральної підтримки. Педагоги в такому стані схильні до підвищеної роздратованості, емоційної нестабільності, що ускладнює будь-які форми взаємодії.

Емоційна складова професійної діяльності педагога є надзвичайно важливою. Важливо не лише вміти будувати ефективну комунікацію, а й своєчасно усвідомлювати власний емоційний стан: розпізнавати втому, напруження, ознаки вигорання. Саморефлексія, емоційна чутливість до себе та до інших – це не просто особистісні якості, а необхідна частина професійної компетентності сучасного педагогічного менеджера. Особисті чинники включають індивідуальні психологічні особливості учасників педагогічного процесу, такі як: темперамент, рівень емпатії, стиль поведінки в конфліктних ситуаціях. Конфлікт часто виникає через несумісність характерів, особливо коли обидві сторони виявляють недостатню гнучкість у спілкуванні.

Іноді надмірно авторитарна поведінка педагога викликає опір з боку здобувачів освіти, а занадто м'який стиль, навпаки, веде до втрати контролю над ними. Успішність педагогічної взаємодії багато в чому залежить від емоційного інтелекту педа-

гога, його здатності до саморефлексії та контролю внутрішнього стану.

Організаційні передумови конфліктів обумовлені структурними проблемами в освітньому закладі: нечітким розподілом функцій, недостатньо прозорою системою оцінювання праці, відсутністю ефективного внутрішнього комунікативного середовища. Також частими є конфлікти, пов'язані з недостатньою координацією між адміністрацією та вчителями, коли останні не отримують своєчасної інформації або не залучаються до прийняття важливих рішень, що стосуються навчального процесу. У таких випадках формується відчуття несправедливості, знижується мотивація до праці. Конфлікти в педагогічному середовищі мають комплексний характер і виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Їх аналіз дозволяє розробити ефективну стратегію безконфліктного педагогічного менеджменту, що враховує як індивідуальні особливості учасників, так і організаційні умови освітньої діяльності.

У сучасній педагогічній практиці існує кілька підходів до розв'язання конфліктів у педагогічній діяльності. Найбільш ефективними є: гуманістичний підхід, методи ненасильницької комунікації, принципи безконфліктного педагогічного менеджменту. Кожен з цих підходів має свою специфіку та підходи до вирішення конфліктів в освітньому процесі.

Гуманістичний підхід до педагогічного спілкування базується на принципах поваги до особистості, її прав і свобод, а також на розвитку потенціалу кожної людини. У цьому контексті конфлікти розглядаються як можливість для розвитку, де важливе значення має не стільки сам факт суперечності, скільки умови для її конструктивного вирішення – взаєморозуміння і співпраця. Вона передбачає емпатію, готовність педагогів до співпереживання і здатність слухати здобувачів, щоб зрозуміти їхні потреби, а також відкритість до конструктивної критики. Застосування цього підходу дозволяє знижувати рівень агресії в спілкуванні і знаходити оптимальні шляхи вирішення конфліктів.

Один із найбільш ефективних методів вирішення конфліктів – це ненасильницька комунікація (ННК), яка була розроблена психологом Маршаллом Розенбергом [5]. ННК передбачає, що конфлікти повинні вирішуватися без застосування сили та агресії, а через відкриту та чесну комунікацію. Цей метод ґрунтується на чотирьох основних етапах: спостереження, відчуття, потреби та запити. Використання ННК дозволяє не тільки вирішувати конфлікти, а й розвивати взаємну повагу і співпрацю між учасниками освітнього процесу. Застосування ННК дозволяє значно знижувати емоційну напругу і досягати більш ефективних результатів у педагогічній діяльності.

Безконфліктний педагогічний менеджмент полягає у створенні таких умов, за яких конфлікти у навчальному процесі мінімізуються або вирішуються без застосування насильства, агресії чи емоційного тиску. Цей підхід базується на принципах конструктивного управління взаємодією між усіма учасниками освітнього процесу. Ключовим аспектом є створення довірчої атмосфери в колективі, де кожен має можливість вільно висловлювати свою думку та бути почутим.

Важливими компонентами безконфліктного менеджменту є:

1. Планування комунікаційних стратегій – чітке визначення механізмів взаємодії, що дозволяє запобігти виникненню непорозумінь і конфліктів.

2. Емоційний інтелект педагога – здатність педагогічного менеджера управляти власними емоціями і розуміти емоції інших, що дозволяє ефективно регулювати конфліктні ситуації.

3. Гнучкість і адаптивність – готовність до змін і врахування інтересів усіх учасників педагогічного процесу для знаходження оптимальних рішень.

Безконфліктний педагогічний менеджмент передбачає не тільки застосування технік і методів вирішення конфліктів, але й активне формування культури взаємодії та збереження гармонії в освітньому середовищі.

У ході дослідження було виявлено низку основних причин та типів конфліктів, які виникають у педагогічному середовищі. Аналіз отриманих результатів дозволив детально розглянути труднощі у спілкуванні між педагогічними працівниками та визначити ключові фактори, які впливають на виникнення конфліктів.

Однією з основних причин конфліктів у педагогічному середовищі є професійні труднощі, з якими стикаються вчителі в процесі виконання своїх обов'язків. Це можуть бути:

- неузгодженість в підходах до навчання та виховання учнів;

- різні педагогічні стилі і методики, що використовуються вчителями;

- завищені вимоги до результатів роботи, що можуть викликати професійну фрустрацію.

Також важливим аспектом є також постійне навантаження на педагогів, що створює стресові ситуації і призводить до конфліктів між колегами через відсутність часу для конструктивної комунікації та вирішення професійних проблем.

Іншим важливим фактором, що впливає на виникнення конфліктів, є особистісні труднощі педагогів. Різні стилі спілкування, темпераменти, внутрішні переконання та особистісні амбіції можуть стати причиною конфліктів між колегами. Педагоги можуть мати різні погляди на те, як повинна будуватися взаємодія в колективі, що також може призводити до непорозумінь та навіть відкритих конфліктів. Часто спостерігаються ситу-

ації, коли педагоги не можуть знайти спільної мови через відмінності в підходах до дисципліни, контролю поведінки здобувачів чи використання нових педагогічних технологій.

Конфлікти між педагогами також можуть виникати через організаційні труднощі в освітньому процесі. Недостатня підтримка з боку адміністрації, відсутність чітких інструкцій і політик, що стосуються педагогічної діяльності, а також незадовільна комунікація з адміністрацією навчального закладу є основними причинами непорозумінь і конфліктів. Педагоги можуть відчувати себе нецінованими або недооціненими, що провокує агресію та незадоволеність. Водночас недостатній рівень підтримки з боку керівництва або відсутність конструктивних рішень щодо організації освітнього процесу також створює сприятливе середовище для виникнення конфліктів.

Типи конфліктів серед педагогічних працівників:

1. Конфлікти професійного характеру. Цей тип конфліктів є найбільш поширеним серед педагогів. Вони часто виникають через різні погляди на методику викладання, оцінювання результатів здобувачів освіти чи інші аспекти педагогічної діяльності. Такі конфлікти зазвичай можуть бути вирішені через відкриті переговори та пошук компромісу між педагогами.

2. Конфлікти між особистими інтересами та професійними обов'язками. Педагоги можуть потрапляти в ситуації, коли особисті амбіції або потреби суперечать їхнім професійним вимогам. Це може включати ситуації, коли один педагог намагається продемонструвати свою перевагу перед іншими чи коли особисті переконання впливають на спільну діяльність. Такі конфлікти можуть бути складнішими для вирішення, оскільки вони стосуються особистісних аспектів і потребують особливого підходу в вирішенні.

3. Конфлікти з адміністрацією. Зазвичай ці конфлікти виникають через проблеми з організацією роботи, відсутність підтримки з боку керівництва або незгоди з прийнятими рішеннями. Вони можуть бути як структурними (через управлінські рішення), так і персональними (коли педагог відчуває себе ігнорованим або недооціненим).

Результати дослідження виявили, що основними причинами конфліктів серед педагогічних працівників є професійні труднощі, особистісні фактори та організаційні проблеми. Ці конфлікти можуть мати різні форми – від дискусій на професійні теми до серйозних розбіжностей, що стосуються особистих поглядів і стилів роботи. Однак завдяки правильно організованому безконфліктному педагогічному менеджменту, можна зменшити кількість таких ситуацій, створивши позитивне середовище для конструктивної взаємодії серед педагогів.

Враховуючи результати дослідження причин і типів конфліктів серед педагогічних працівників, можна запропонувати кілька стратегій безконфліктної взаємодії, які сприятимуть подоланню конфліктів і покращенню комунікації в педагогічному середовищі. Основою для цих стратегій є принципи безконфліктного педагогічного менеджменту, які передбачають активне використання комунікативних навичок, розв'язання проблем на рівні співпраці, а також розвиток емоційного інтелекту та взаємної поваги. Також послуговуватись основними правилами вирішення або розв'язання конфліктних ситуацій між учасниками освітнього процесу [6, с. 113].

Висновки. Запропоновані стратегії та методи подолання конфліктів, зокрема розвиток комунікативних навичок педагогів, впровадження технік медіації та фасилітації [9, с. 50], допомагають створити позитивний психологічний клімат у навчальному закладі. Підвищення емоційного інтелекту та формування навичок конструктивного спілкування стають необхідними елементами підготовки педагогічних менеджерів, що сприяє не лише подоланню конфліктів, а й створенню сприятливого та ефективного освітнього середовища.

Список використаної літератури:

1. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія. Київ – Чернівці : «Букрек», 2018. 320 с.
2. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 383 с.
3. Каплінські В. В. Методика викладання у вищій школі : навч. посіб. Вінниця : ТОВ «Ніланд ЛТД», 2015. 224 с.
4. Лозова В. І. Теоретичні основи виховання і навчання: навч. посібник. Харків: ОВС, 2002. 400 с.
5. Маршалл Розенберг. Ненасильницьке спілкування: мова життя. ТОВ: Видавництво «Ранок», 2022 г. 256 с. URL : <https://www.getstoryshots.com/uk/books/nonviolent-communication-summary/#> (дата звернення : 15.07.2025).
6. Несторук Н. А., Шарко А. А. Актуальні аспекти управління у сфері освіти: концепція безконфліктного педагогічного менеджменту. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол. : А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 90. С.112–116.
7. Олександра Яківна Савченко. Уроки співпраці і спілкування : збірник матеріалів І Всеукраїнських педагогічних читань пам'яті О. Я. Савченко «Олександра Яківна Савченко. Уроки співпраці і спілкування», Київ, 4 листопада 2021 р. (наукове електронне видання) / Укладач О. В. Онопрієнко. Київ : Педагогічна думка, 2021. 96 с. URL : <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/>

- Zbirnyk_I_pedchytan_2021.pdf (дата звернення : 14.07.2025).
8. Шпрагіна Л. І. Основи організаційної психології : методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів. Одеса : Видавництво : Бартенєва, 2014. 40 с.
9. Dignen B. Facilitation : Bringing out the best. Business Spotlight. 2008. № 1. P. 50–56.

Nestoruk N., Sharko A. Communicative management in education: conflict in pedagogical communication

The article is devoted to the search for effective ways to overcome conflicts in pedagogical communication through the use of conflict-free pedagogical management.

It is emphasized that today's teacher must possess not only high professional competence, but also the art of effective communication and be a master not of a narrow, but of a broad profile is extremely difficult, because today's students react clearly to the exacerbation of their life problems, which leads to social maladjustment in a significant part of young people, especially now. In these conditions, the need to revise the established psychological and pedagogical support is growing: it should be more differentiated, more intensive, more targeted.

The authors found that conflicts in the educational environment are a normal part of the pedagogical process, but with the right approach they can be minimized and effectively resolved.

It has been determined that conflicts in pedagogical communication often arise due to misunderstandings, different styles of interaction, insufficient communicative competence of participants in the educational process, as well as shortcomings in the organization of the educational environment. One of the main factors of conflicts is the lack of proper emotional intelligence and the ability of teachers to manage their own emotions, as well as the emotions of students.

It has been proven that the proposed strategies and methods of overcoming conflicts, in particular the development of teachers' communication skills, the introduction of mediation and facilitation techniques, help create a positive psychological climate in an educational institution. Increasing emotional intelligence and the formation of constructive communication skills become necessary elements of teacher training, which contributes not only to overcoming conflicts, but also to creating a favorable and effective educational environment.

The authors substantiate: effective conflict management in the educational environment is possible provided that the principles of conflict-free management are implemented. This allows you to reduce the level of tension, improve mutual understanding among participants in the educational process, and improve the quality of learning as a whole.

Key words: conflict, conflict-free pedagogical management, pedagogical communication, educational environment, quality of education, education seekers.

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.09.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 27.10.2025

Дата публікації: 27.11.2025